Vue d'ensemble – La route vers le succès

La Commission canadienne du tourisme travaille de façon active tant à faciliter l'offre (developpement de produits) et qu'à accroitre la demande (marketing). C'est une des rares organisations de tourisme au monde à cumuler ces deux fonctions.

Six marchés assurent 90 p. 100 des recettes touristiques canadiennes. Ces marchés sont le Canada, les États-Unis, le Japon, le Royaume-Uni, la France et l'Allemagne.

Les efforts de marketing de la Commission portent sur cinq grappes de produits : le tourisme de circuits, les visites de villes, le tourisme de plein-air, le tourisme d'hiver et le tourisme culturel.

2003 – Année des défis

2004 – Année de reprise

2005 – Année de croissance

Objectif général
2003-2005

Maximiser le rendement de toutes les ressources associées à la CCT de façon à produire une augmentation de 21,6 p. 100 ou 4,5 milliards de dollars, au cours des trois prochaines années, dans la contribution du tourisme à l'économie.

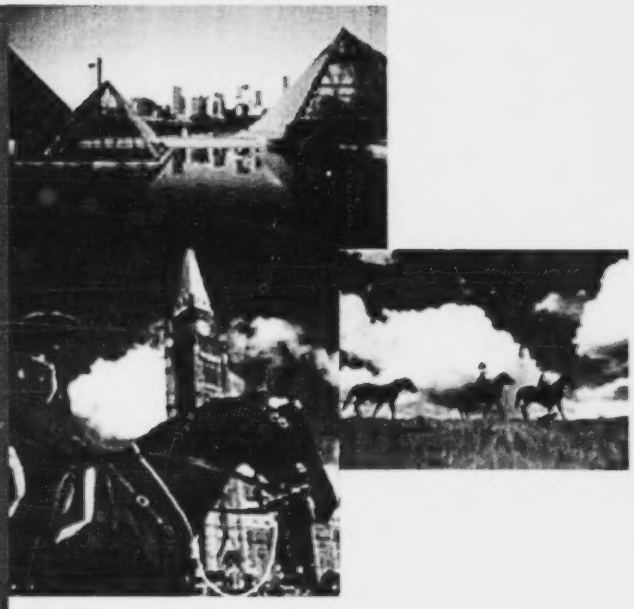


Table des matières

1) **Le début du voyage** 2
La provenance des recettes touristiques

2) **Un environnement en évolution** 4
Enjeux qui vont influencer le tourisme au Canada

3) **Mesures prioritaires** 8
Réagir aux signaux d'alarme

4) **Suivre le bon chemin** 12
Possibilités offrant des avantages stratégiques

5) **Coup d'œil vers l'avenir** 16
Un regard sur les trois prochaines années

6) **Le choix d'une destination ou d'une expérience** 17
Objectifs pratiques et réalistes

7) **Pour y arriver rapidement** 19
Établir des objectifs et des stratégies pratiques

8) **Mêmes routes, nouvel itinéraire** 20
Une nouvelle orientation, pour relever les défis

9) **En route!** 21
Orientation et priorités des programmes

10) **Nouvelles routes à explorer** 33
Lancer de nouvelles initiatives

11) **Le prix du voyage** 34
Un budget responsable

12) **Indicateurs du rendement** 37

ANNEXE

Vue d'ensemble – La route vers le succès

La Commission canadienne du tourisme travaille de façon active tant à faciliter l'offre (développement de produits) et qu'à accroitre la demande (marketing). C'est une des rares organisations de tourisme au monde à cumuler ces deux fonctions.

Six marchés assurent 90 p. 100 des recettes touristiques canadiennes. Ces marchés sont le Canada, les États-Unis, le Japon, le Royaume-Uni, la France et l'Allemagne.

Les efforts de marketing de la Commission portent sur cinq grappes de produits : le tourisme de circuits, les visites de villes, le tourisme de plein-air, le tourisme d'hiver et le tourisme culturel.

2003 – Année des défis

2004 – Année de reprise

2005 – Année de croissance

Objectif général
2003-2005

Maximiser le rendement de toutes les ressources associées à la CCT de façon à produire une augmentation de 21,6 p. 100 ou 4,5 milliards de dollars, au cours des trois prochaines années, dans la contribution du tourisme à l'économie.

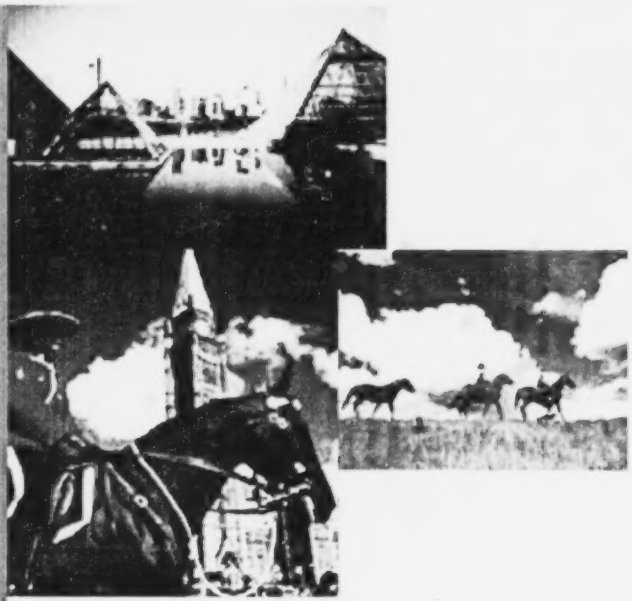


Table des matières

1) **Le début du voyage** 2
La provenance des recettes touristiques

2) **Un environnement en évolution** 4
Enjeux qui vont influencer le tourisme au Canada

3) **Mesures prioritaires** 8
Réagir aux signaux d'alarme

4) **Suivre le bon chemin** 12
Possibilités offrant des avantages stratégiques

5) **Coup d'œil vers l'avenir** 16
Un regard sur les trois prochaines années

6) **Le choix d'une destination ou d'une expérience** 17
Objectifs pratiques et réalistes

7) **Pour y arriver rapidement** 19
Établir des objectifs et des stratégies pratiques

8) **Mêmes routes, nouvel itinéraire** 20
Une nouvelle orientation, pour relever les défis

9) **En route!** 21
Orientation et priorités des programmes

10) **Nouvelles routes à explorer** 33
Lancer de nouvelles initiatives

11) **Le prix du voyage** 34
Un budget responsable

12) **Indicateurs du rendement** 37

ANNEXE

La route vers le succès

Pilotée par l'industrie, propulsée par le marché et axée sur la recherche, la Commission canadienne du tourisme (CCT) a pour mission d'augmenter la sensibilisation et l'intérêt envers le Canada en tant que destination touristique quatre-saisons. Pour s'acquitter de cette mission, la CCT a établi sept objectifs :

- veiller à la prospérité et à la rentabilité de l'industrie canadienne du tourisme;
- promouvoir le Canada comme destination touristique de choix;
- renforcer l'image du Canada sur les marchés intérieurs et internationaux;
- aider l'industrie canadienne du tourisme à mettre au point des produits et services qui pourront répondre aux exigences internationales;
- favoriser les relations de collaboration entre le secteur privé et les gouvernements du Canada, des provinces et des territoires en ce qui concerne le tourisme au Canada;
- fournir des renseignements touristiques sur le Canada au secteur privé et aux gouvernements du Canada, des provinces et des territoires;
- se servir de sa capacité de recherche et de son personnel à l'étranger pour fournir à l'industrie canadienne du tourisme des renseignements sur les marchés mondiaux.

De plus, la CCT a adopté une vision audacieuse : devenir le leader mondial en matière de marketing de destination.

Pour concrétiser cette vision, la CCT va investir plus de 80 millions de dollars, au cours de chacune des trois prochaines années, pour attirer les touristes étrangers au Canada et pour inspirer les Canadiens à voyager au pays. Plus spécifiquement, la CCT se servira de ces ressources pour améliorer la position compétitive et la part de marché du Canada sur les marchés internationaux, concevoir des campagnes de marketing pour engendrer au Canada un niveau élevé de recettes touristiques, et fournir à l'industrie canadienne du tourisme, ainsi qu'aux gouvernements fédéral, provinciaux et territoriaux du Canada, les plus récentes données pertinentes au tourisme.

Le personnel de la CCT comprend 169 personnes – 98 au Canada et 71 dans les principaux marchés étrangers. Le personnel d'Ottawa travaille, en étroite collaboration avec ses partenaires de l'industrie, à coordonner et gérer les programmes de la CCT. Les représentants de la CCT à l'étranger sont responsables de la mise en œuvre et de la prestation d'un programme de marketing agressif, étendu et intégré. Les connaissances du tourisme canadien et des marchés étrangers que possèdent nos représentants à l'étranger et les liens qu'ils entretiennent avec les voyagistes étrangers sont essentiels au succès de la CCT.

Quatre nouvelles orientations seront mises en œuvre en 2003, « l'année des défis » :

- effort accru en relations médias et relations publiques;
- marketing axé sur les événements et promotions;
- marketing axé sur l'expérience;
- refonte des sites Web de la CCT.

Tandis que 2002 devait être l'année de la récupération des pertes et du retour à une certaine normalité, 2003 sera l'année des défis à relever : la CCT misera sur de nouvelles orientations et réinventera ses façons de faire. Il ne s'agit pas de mettre en cause les succès passés, mais surtout de faire face aux nouveaux enjeux de la concurrence, aujourd'hui et à l'avenir.

Ce plan stratégique constitue une carte routière. La CCT a commencé à l'élaborer en 2001 et elle l'utilisera pour entreprendre et compléter son prochain voyage de trois ans. Le plan décrit le contexte dans lequel la stratégie de 2003-2005 a été mise au point et fournit des détails sur les nouvelles initiatives et les programmes améliorés qui permettront à la CCT d'atteindre ses principaux objectifs.

Notre voyage se poursuit en 2003 – Année des défis, puis en 2004 – Année de reprise. Il se termine en 2005 – Année de croissance.

2003 – Année des défis

Facteurs et situations que nous prendrons en considération :

- ressources financières extrêmement limitées, qui doivent être rationalisées et qui exigent l'établissement de priorités parmi les programmes et les marchés
- recherche énergique de partenariats pour assurer un appui essentiel
- nécessité de reconsidérer nos divers outils de marketing face aux réalités du marché
- nécessité d'encourager à l'innovation et à la prise de risques pour tirer parti des meilleures techniques de marketing au monde
- nécessité de veiller à ce que les systèmes de gestion soient performants, pertinents, efficaces, économiques et axés sur le client

104-04325/

1. Le début du voyage

La provenance des recettes touristiques

Pour comprendre la direction qu'entend prendre la CCT, il est important de savoir où se situe aujourd'hui l'industrie du tourisme, pour ce qui est des voyages à l'intérieur et à destination du Canada.

Les divers marchés qui contribuent aux recettes touristiques du Canada sont différents les uns des autres. En 2001, 90 p. 100 des séjours d'une nuit ou plus provenaient de six grands marchés : le Canada (voyages intérieurs), les États-Unis, le Royaume-Uni, le Japon, la France et l'Allemagne.

Les sections qui suivent présentent des statistiques internationales et intérieures estimées pour 2001. Il faut signaler que cette période comprend le 11 septembre et a été marquée par ses répercussions.

	Recettes – Voyages d'une nuit ou plus (millions $)*	Variation 2001-2000	Voyages d'une nuit ou plus (milliers)*	Variation 2001-2000
Total É.-U.	6 470	14,3 %	13 252	3,0 %
Total Europe	2 767	0,5 %	2 334	-6,1 %
Royaume-Uni	985	-1,9 %	837	-3,4 %
France	440	5,1 %	358	-10,8 %
Allemagne	429	3,9 %	344	-11,9 %
Suisse	168	15,6 %	98	-6,6 %
Pays-Bas	153	4,2 %	117	-9,8 %
Italie	138	3,6 %	93	-16,3 %
Autres pays d'Europe	454	-7,8 %	478	-0,8 %
Total Amérique latine	**476**	**-11,7 %**	**389**	**-2,9 %**
Mexique	195	8,1 %	150	5,1 %
Brésil	52	-53,0 %	40	-22,4 %
Autres pays d'Amérique latine	229	-16,1 %	199	-26,0 %
Total Asie-Pacifique	1 769	-0,4 %	1 314	-9,5 %
Japon	542	-5,5 %	412	-17,6 %
Corée du Sud	236	34,8 %	143	6,8 %
Australie	216	-3,8 %	164	-5,3 %
Taiwan	197	-19,8 %	124	-28,6 %
Hong Kong	167	23,5 %	124	-10,4 %
Chine	137	24,5 %	82	10,7 %
Autres pays d'Asie-Pacifique	274	-12,5 %	265	1,2 %
Total États-Unis – RCVM	1 626	-8,8 %	2 277	-3,4 %

* Estimations préliminaires

Voyages internationaux au Canada

En 2001, le Canada a enregistré 19,6 millions d'arrivées internationales d'une nuit ou plus, qui ont injecté dans l'économie canadienne plus de 13,1 milliards de dollars en recettes étrangères – sans compter les billets d'avion. Les États-Unis demeurent le marché le plus important, totalisant 15,5 millions de voyages d'une nuit ou plus au Canada et entraînant des recettes de 8,1 milliards de dollars.

Aperçu des voyages des Canadiens

Voyages intérieurs

Les voyages effectués par les Canadiens dans leur pays constituent la première source de recettes touristiques au Canada. En 2000, on estime que les Canadiens ont effectué 78,1 millions de voyages au Canada, et dépensé plus de 17,2 milliards de dollars en frais de voyages d'une nuit ou plus. De ce total, 15,9 millions de déplacements ont eu lieu entre différentes provinces et ont représenté 49 p. 100 des dépenses associées aux voyages intérieurs. (La CCT ne s'intéresse qu'aux déplacements interprovinciaux. Les provinces et territoires sont responsables du tourisme à l'intérieur de leurs frontières.) Il est intéressant de noter que les voyageurs interprovinciaux dépensent en moyenne quatre fois plus chaque jour que les voyageurs intraprovinciaux. La croissance dans ce domaine a fortement contribué à la santé de l'industrie du tourisme, spécialement pendant la basse saison et l'intersaison.

Les Canadiens en voyage à l'étranger

Les Canadiens voyagent également beaucoup à l'étranger. En 2001, ils y ont effectué 18,1 millions de voyages. Selon l'Enquête auprès des voyageurs au Canada, 8 p. 100 des Canadiens de 15 ans ou plus ont fait l'an dernier un voyage d'une nuit ou plus dans un pays étranger autre que les États-Unis pour des motifs autres que les affaires. Malgré un recul, les États-Unis constituent la destination étrangère préférée des Canadiens puisque ceux-ci y ont fait 13,5 millions ou 73 p. 100 de leurs voyages à l'étranger en 2001.

Cette même année, les Canadiens ont consacré 15,5 milliards de dollars aux voyages à l'étranger. On estime qu'ils y ont dépensé quelque 4,5 milliards de dollars à l'achat de produits touristiques disponibles au Canada – tout spécialement au cours du printemps et de l'été. À l'aide d'une campagne de marketing efficace, il serait possible de convaincre certains d'entre eux de voyager à l'intérieur du Canada plutôt qu'aux États-Unis, et de dépenser ainsi cet argent au pays.

Les voyages des Canadiens à l'étranger et au pays

	Voyages touristiques en 2001 (milliers)	Variation 2001-2000	Dépenses en 2001 (milliards $)
Voyages des Canadiens au Canada*	78 125	1,1 %	17,2 $
Interprovinciaux	15 859	2,6 %	8,4 $
Intraprovinciaux (ne touchent pas la CCT)	62 266	0,7 %	8,8 $
Voyages des Canadiens à l'étranger**	18 350	-4,2 %	15,5 $
Aux États-Unis	13 518	-7,7 %	8,5 $
Outre-mer	4 832	7,0 %	7,0 $

* Estimations préliminaires

** Estimations de la CCT fondées sur les Indicateurs nationaux du tourisme, en l'absence de données définitives de l'Enquête sur les voyages des Canadiens.

2. Un environnement en évolution

Enjeux qui vont influencer le tourisme au Canada

Recul de notre position compétitive

La dégradation de notre position compétitive, ou de notre part de marché, nous préoccupe au plus haut point. La question exigera un effort soutenu, notamment pour examiner sur le fond tous nos programmes de marketing et partenariats – ce qui entraînera une certaine réaffectation de ressources.

Bien que les revenus découlant des voyages internationaux d'une nuit ou plus au Canada aient augmenté au cours des dernières années, notre position compétitive dans ce secteur s'est érodée. Pour s'en convaincre, il suffit d'examiner quatre de nos cinq plus importants marchés – le Royaume-Uni, le Japon, la France et l'Allemagne. Les recettes de voyages internationaux d'une nuit ou plus provenant de ces pays représentaient en 2001 18,3 p. 100 des recettes du Canada associées aux voyages internationaux d'une nuit ou plus.

Le tableau « Rendement des principaux marchés internationaux » illustre la dégradation de la position compétitive du Canada. Celle-ci se traduit par une perte de recettes possibles évaluée à 375 millions de dollars uniquement pour nos cinq principaux marchés.

Un milieu du voyage en mutation

La sécurité est toujours une considération importante dans le choix d'une destination, mais l'économie est maintenant devenue le principal facteur des décisions en matière de voyages.

On estime que la peur de l'avion, la réticence à supporter de longues attentes, le désir de passer davantage de temps à la maison avec la famille et l'insularité des États-Unis continueront d'influer sensiblement sur la disposition à voyager.

De toute évidence, pour encourager les voyageurs à se rendre en avion au Canada, il faudra insister (mais indirectement) sur les questions de la sécurité en général et de la sécurité personnelle ainsi que sur les caractéristiques et avantages précis d'une expérience de voyage en particulier.

Néanmoins et en tenant compte de l'impact des événements, le Canada semble avoir profité des retombées de ses succès aux Olympiques et du fait qu'il est perçu comme une destination sûre et proche. Sa notoriété comme destination de voyage s'est ainsi développée; il nous incombe d'en tirer parti et de continuer à la renforcer.

Une concurrence plus agressive

Avec la mondialisation, un plus grand nombre de pays saisissent l'importance du tourisme pour leur économie. Par conséquent, ils s'efforcent de plus en plus d'exploiter les marchés internationaux du tourisme et augmentent leur investissement en marketing, en vue d'attirer des visiteurs étrangers et d' accroître leurs recettes provenant de l'étranger.

Les principaux concurrents du Canada sur les marchés étrangers sont les États-Unis, l'Australie, la Nouvelle-Zélande et l'Afrique du Sud. L'investissement de la CCT en matière de marketing est relativement faible par rapport à ses concurrents – en fait, il est le plus faible en pourcentage des recettes internationales.

En 2000, l'investissement en marketing des États américains était plus de 19 fois supérieur à celui de la CCT, s'élevant à 1,02 milliards de dollars américains sans compter les dépenses des villes américaines, qui investissent sensiblement plus que les

Rendement des principaux marchés internationaux de 1996 à 2001

	E.-U.	R.-U.	Japon	France	Allemagne
Croissance annuelle moyenne du marché	3,0 %	9,2 %	-2,2 %	-1,2 %	-1,1 %
Croissance annuelle moyenne des voyages au Canada	4,0 %	3,9 %	-6,9 %	-3,7 %	-4,6 %
Part du Canada de 1996 à 2001	De 28,7 % à 30,2 %	De 11,3 % à 8,8 %	De 7,1 % à 5,2 %	De 13,0 % à 10,9 %	De 9,1 % à 7,4 %
Position compétitive du Canada	+5,2 %	-22 %	-27 %	-10 %	-19 %
Perte ou gain d'occasions de revenus en 2001	302 millions $	-285 millions $	-198 millions $	-91 millions $	-100 millions $

États. Par ailleurs, la CCT a investi moins de 50 p. 100 de ce que la Commission australienne du tourisme a consacré à la promotion du tourisme. En 2001, l'investissement en marketing de la CCT sur les marchés internationaux représentait 0,32 p. 100 des recettes internationales totales de l'année. Ce pourcentage est le plus faible parmi tous nos principaux concurrents. Voilà qui pourrait expliquer en partie la dégradation de notre position compétitive au sein d'une industrie en plein essor.

Le Royaume-Uni illustre bien l'environnement très concurrentiel au sein duquel évolue le Canada. En 2000, les touristes provenant du Royaume-Uni ont dépensé plus de 1 milliard de dollars au Canada. Néanmoins, les efforts en vue de protéger ce marché ont été inférieurs à ceux de nos concurrents en vue d'attirer la même clientèle. De plus, le gouvernement britannique a annoncé un programme de 60 millions de dollars pour venir en aide à l'industrie du tourisme. Ces fonds supplémentaires seront surtout consacrés à la publicité à l'étranger : l'objectif consiste à attirer 1 million de touristes internationaux de plus en Grande-Bretagne.

Le tableau comparant nos dépenses publicitaires (y compris celles de nos partenaires) au Royaume-Uni à celles d'autres pays est édifiant. En cinq ans, la présence publicitaire de l'industrie canadienne du tourisme au Royaume-Uni a été plus faible que celle de nos cinq principaux concurrents. En 2001, la part de marché du Canada avait également diminué, passant de 11,3 p. 100 à 8,8 p. 100, entraînant une perte de recettes estimée à 285 millions de dollars.

Investissements en marketing [1] (millions $CAN)

	1996	1997	1998	1999	2000	Ratio[2]
Australie	98,6	83,2	90,2	106,5	108,2	0,97 %
Nouvelle-Zélande	43,5	46,6	36,1	42,9	43,4	1,4 %
Afrique du Sud	13,0	13,1	13,8	15,6	20,0	0,51 %
Canada – CCT	36,3	46,4[3]	40,4[4]	42,1[5]	52,4[6]	0,32 %

(1) Pour fins de comparaison, les données de la CCT portant sur les investissements en marketing excluent les salaires et frais généraux. Conséquemment, ces données ne concordent pas avec celles présentées plus loin dans le document.
(2) Pourcentage de l'investissement en marketing par rapport aux recettes de voyages d'une nuit ou plus en 2000
(3) La CCT a reçu du gouvernement des fonds supplémentaires de 15 millions de dollars, dont 5 millions de dollars ont été consacrés au CTX.
(4) La diminution du budget en comparaison avec celui de l'année précédente est due aux dépenses associées à l'élaboration de la vision stratégique et aux frais de transition.
(5) Des dépenses ont été encourues pour la transition.
(6) La CCT a reçu du gouvernement des fonds supplémentaires de 10 million de dollars.

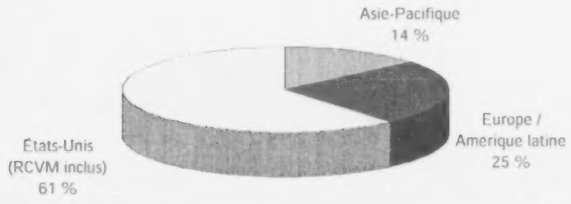
Dépenses publicitaires des concurrents au Royaume-Uni (millions $CAN) [1]

	1996	1997	1998	1999	2000	Total en 5 ans
Australie	2,958	1,93	3,743	4,369	7,775	20,775
Afrique du Sud	-	-	-	-	7,5	-
Nouvelle-Zélande	0,35	1,427	1,1041	0,671	1,217	4,769
Thaïlande	0,647	1,425	1,0	0,822	1,37	5,264
Canada – CCT	0,132	0,913	1,27	0,903	1,418	4,636

(1) Les données ayant trait aux dépenses publicitaires des concurrents ont été fournies par l'agence de publicité de la CCT au Royaume-Uni.

Trop peu d'œufs dans trop de paniers

Figure 1 : Part des recettes des voyages d'une nuit ou plus en 2001 au Canada



Six marchés assurent 90 p. 100 des recettes touristiques et des arrivées au Canada : le Canada, les États-Unis, le Royaume-Uni, le Japon, la France et l'Allemagne.

Le marché du tourisme international du Canada est principalement concentré aux États-Unis. Ceux-ci contribuent presque 60 p. 100 des recettes touristiques internationales du Canada. Bien que ce niveau de concentration représente pour le Canada une source relativement fiable de recettes étrangères, il augmente la vulnérabilité commerciale du pays en cas de déclin de ce marché. Le Canada fait donc face à un double défi : conserver le niveau d'affaires de ses marchés actuels et élargir ses efforts de promotion en vue de développer des sources de tourisme ailleurs que dans ses cinq principaux marchés internationaux.

Le Canada doit soigneusement examiner toutes ses activités dans chaque marché pour veiller à y réaliser le meilleur rendement possible. C'est dans cette optique que l'examen effectué en Argentine a mené à la fermeture du bureau de la CCT à Buenos Aires et à l'arrêt des activités de marketing en Argentine.

Une analyse plus poussée indique la nécessité de réaffecter les ressources dans certains marchés. Nous nous inquiétons de la capacité de la Nouvelle-Zélande et de l'Asie du Sud-Est de contribuer au rendement de l'investissement car nous ne prévoyons pas que la croissance puisse y être importante. En revanche, la Chine dispose d'un fort potentiel de croissance une fois que le statut de destination approuvée sera acquis.

Surmonter les stéréotypes associés au Canada

Le Canada continue d'être victime de certaines perceptions négatives. Selon des études de marché, on connaît peu le Canada à l'étranger. De nombreux sondages confirment que le Canada est souvent perçu comme un pays ennuyeux, froid et mal connu. À cause de son climat froid et de ses grandes étendues sauvages, il a la réputation d'être inhospitalier.

Dans les marchés outre-mer, le Canada est souvent éclipsé par les États-Unis. Les voyageurs croient que le Canada n'est pas aussi en vogue ou emballant que les États-Unis. En même temps, plusieurs sont d'avis que le Canada ne possède pas la richesse culturelle et historique de l'Europe, l'esprit de pionnier de l'Australie ou l'exotisme de pays tels l'Afrique du Sud ou la Russie, qui sont récemment devenus beaucoup plus accessibles aux touristes. Il faudra lourdement investir à la fois temps et argent pour dissiper ces fausses perceptions du Canada, et davantage encore pour rehausser sa notoriété. Le déluge d'information qui existe présentement à l'échelle mondiale et les importantes campagnes de marketing entreprises par plusieurs destinations concurrentes ne font que rendre ce défi plus difficile à relever.

Gagner la bataille des niveaux de prix

L'augmentation du prix des forfaits de voyage à destination du Canada a diminué la compétitivité du Canada dans les principaux marchés étrangers. Les voyages au Canada sont devenus relativement plus coûteux. Depuis 1995, l'indice des prix des voyages au Canada a augmenté de 21,4 p. 100, beaucoup plus que les 8,9 p. 100 de l'indice des prix à la consommation. L'augmentation du prix des principales composantes des voyages sont des facteurs qui y ont contribué.

Dans plusieurs marchés, cette situation est aggravée par une baisse du taux de change. Entre 1995 et 2001, les devises allemande, française et japonaise ont perdu en moyenne 25 p. 100 par rapport au dollar canadien. Conséquence directe, les forfaits de voyage à destination du Canada offerts dans ces pays sont devenus plus coûteux, ou ont fait l'objet d'une réduction de leur contenu. Dans un cas comme dans l'autre, le résultat net est désavantageux pour le voyageur et pour le Canada.

Savoir ce que désirent les visiteurs

La demande pour le tourisme international a changé de façon considérable au cours des cinq dernières années. Malgré la dégradation des conditions économiques dans certains marchés internationaux majeurs – notamment en Asie-Pacifique et en Europe –, les voyages provenant de ces marchés ont continué à s'accroître, bien qu'à un rythme ralenti. Plusieurs facteurs ont contribué à stimuler la demande :

- l'émergence des voyages axés sur une expérience,
- une population vieillissante disposant de plus de temps pour les loisirs,
- une plus grande proportion du revenu disponible consacrée aux voyages,
- un meilleur accès au Canada par avion, et
- un meilleur accès aux renseignements sur les voyages, par exemple grâce à Internet.

Ces changements forcent les organismes de marketing à reconsidérer la façon dont ils répondent aux besoins des voyageurs. Le Canada doit également modifier son approche. Le niveau des dépenses publicitaires n'est pas le seul facteur de la baisse de notre part de marché. Nous devons également améliorer l'efficacité des dollars que nous y dépensons.

Il est clair que les facteurs qui influencent à la fois la décision de voyager et le choix d'une destination sont en train de changer. De plus en plus de touristes recherchent une expérience spécifique plutôt qu'une destination. Au cours des cinq dernières années, les forfaits centrés sur l'apprentissage, les stations thermales, l'observation des oiseaux, la gastronomie et l'horticulture ont considérablement augmenté. Bien que peu de données soient disponibles pour mesurer ce phénomène, les publications touristiques et de promotion reflètent déjà cette nouvelle demande. Nous utiliserons le peu de données disponibles pour développer notre modèle d'analyse du portefeuille des produits.

Rafraîchir notre gamme de produits

Dans plusieurs de nos marchés traditionnels, les forfaits et les produits offerts sont dépassés et ne répondent pas aux attentes des consommateurs. En fait, grâce à l'Internet, le consommateur de voyages a lui-même changé aux cours des 10 dernières années. En raison des nouvelles possibilités de marketing individuel qu'offre l'Internet et un nombre croissant de médias spécialisés, la notion de touriste « générique » a disparu. Les possibilités de marketing axé sur l'expérience dans les domaines de l'aventure, de la gastronomie, des jardins ou des centres de santé doivent être examinées de plus près.

La gamme des produits et forfaits canadiens disponibles se limite aux expériences traditionnelles et aux destinations axées sur la notion qu'il y a « beaucoup à voir et à faire au Canada ». Ces produits n'offrent rien d'innovateur. Les nouveaux voyageurs, qui émergent à la suite d'un changement des conditions sociales, économiques et démographiques, peuvent être attirés par des produits et des expériences nouvelles. À moins que l'industrie canadienne du tourisme élargisse l'horizon de ses promotions et y incorpore des produits expérientiels, les campagnes de promotion actuelles vont perpétuer une notion négative du Canada. Non seulement ces nouveaux produits doivent-ils devenir disponibles, mais nous devons vigoureusement positionner le Canada dans les domaines pour lesquels il est prêt et concurrentiel.

C'est ainsi que le Costa Rica est devenu la destination d'écotourisme par excellence dans l'hémisphère ouest – pas nécessairement parce qu'il offre un produit supérieur, mais parce qu'il s'est positionné de cette façon. La vallée de Napa, en Californie, offre un exemple semblable pour ce qui est des vins et de la gastronomie. Si elle ne s'était pas présentée de la bonne façon, ce ne serait qu'une petite vallée sans grand intérêt du Nord de la Californie.

Nous tirerons profit des résultats de l'Enquête sur les activités et les préférences en matière de voyages (EAPV) réalisée en 1999-2000, de même que des excellentes possibilités de recherche individuelle que permet l'Internet, afin de concevoir et de positionner de nouveaux produits expérientiels. Grâce à eux, nous pourrons commencer à inverser le recul de notre position concurrentielle.

Si nous ne pouvons pas investir autant que nos concurrents en matière de marketing, il nous faut alors être plus rusés qu'eux. En recourant aux ressources de nos comités, à la recherche, au développement de produits et à nos forces de marketing et de ventes, nous pouvons positionner et présenter nos produits de façon à en obtenir un maximum d'efficacité. La création du groupe de travail sur le marketing de produits-créneaux et une démarche novatrice nous aideront à relever les grands défis découlant de l'essor des voyages motivés par la quête d'expériences.

En retour, l'industrie canadienne du tourisme pourra profiter de la conception de nouveaux produits axés sur les besoins de clients spécifiques. Le tourisme international au Canada en provenance de nos principaux marchés est caractérisé par un fort pourcentage de visiteurs réguliers. Ceci met encore plus en relief la nécessité d'élargir la gamme de nos produits touristiques, en offrant de nouvelles expériences et de nouveaux forfaits axés sur de nouveaux attraits touristiques canadiens.

La situation

Recul de notre position concurrentielle : Le recul de la part de marché est le plus grand souci dans la plupart les marchés.

Un milieu du voyage en mutation : La nécessité de mieux comprendre le milieu du voyage – l'économie est le premier facteur; la peur est un facteur secondaire; la réduction de la capacité des transports aériens est un autre facteur; la disposition à voyager qui revient et qui prend de l'essor.

Une concurrence plus agressive : Un facteur omniprésent et prenant de l'importance.

Trop peu d'œufs dans trop de paniers : Retrait d'un marché improductif; l'analyse justifie une réaffectation des ressources dans certaines autres régions.

Surmonter les stéréotypes associés au Canada : De nouveaux programmes de marketing ont été conçus expressément pour vaincre les stéréotypes.

Gagner la bataille des niveaux de prix : Continuer à sensibiliser l'industrie au fait que le Canada est une destination relativement dispendieuse et que les prix doivent être surveillés.

Savoir ce que désirent les clients : Mieux comprendre les souhaits des consommateurs : surtout rester près de chez eux et faire des voyages axés sur l'expérience.

Rafraîchir notre gamme de produits : Évolution du groupe de travail sur le marketing des produits-créneaux; 23 clubs de produits établis, 28 propositions présentées; création d'un lien direct entre produits culturels et tourisme.

3. Mesures prioritaires

Réagir aux signaux d'alarme

Mieux connaître notre clientèle – Augmenter et améliorer la recherche

Bien que la CCT ait effectué depuis trois ans des études de marché relatives aux perceptions, aux comportements et aux habitudes de voyage des consommateurs dans chaque marché international important, une meilleure connaissance des besoins de notre clientèle demeure une nécessité. Cela s'impose spécialement dans l'actuel contexte instable du marché. Une recherche spécifique est nécessaire pour cerner les segments de consommateurs les plus aptes à voyager dans le contexte socio-économique actuel. Nous devrons ensuite déterminer des façons d'éveiller leur intérêt envers le Canada en tant que destination possible, les éléments qui devraient être communiqués afin d'augmenter l'intérêt envers le Canada et, enfin, les façons les plus efficaces de joindre ces clients.

La CCT doit effectuer des recherches pour acquérir une meilleure connaissance de l'offre. Nous devons améliorer notre capacité de saisir les occasions d'investissement en développant notre capacité de mesurer l'impact économique des décisions d'investissement. Les bureaux de vente à l'étranger servent également à recueillir des renseignements sur les marchés et à évaluer, à court terme, le niveau de confiance des consommateurs et des voyageurs.

Jusqu'à présent, un vaste éventail d'études de marché ont servi à éclairer les perceptions et les comportements des clients ainsi que les habitudes de voyage et les déclencheurs. Environ 6 p. 100 du budget global de la CCT est actuellement affecté à la recherche primaire tant microéconomique que macroéconomique. Il se fait en outre de la recherche qualitative, par exemple au moyen de groupes témoins, dans tous les marchés. Le pourcentage des ressources consacré à la recherche sera maintenu et les fruits de cette activité se manifesteront tout au long de ce plan. De plus, les budgets et activités de recherche sur les marchés seront directement contrôlés par les divers comités de marketing.

Analyse du portefeuille des marchés de la CCT – Un nouvel outil pour établir les priorités

La CCT a récemment mis au point un modèle d'analyse du portefeuille des marchés (APM) pour aider à évaluer le potentiel et le rendement des marchés et, par la suite, établir des priorités selon ces résultats. Elle travaille en ce moment à développer ce modèle pour permettre également de déterminer les priorités pour les grappes de produits axées sur les expériences et créer un modèle d'analyse du portefeuille des produits (APP).

En tenant compte de 18 variables et attributs répartis entre trois cadres de référence, les résultats du modèle fournissent un schéma global permettant de classer les marchés selon une structure par niveau. En se servant des données de 2000 pour les marchés outre-mer, le modèle APM donne de précieuses indications sur les marchés que cible la CCT.

De plus, la CCT travaille à une version du modèle APM qui pourra être adaptée à de nouvelles grappes de produits. Dans le passé, nous avons promu notre image autour du thème « beaucoup à voir et à faire au Canada ». Puisque les consommateurs internationaux se servent de plus en plus de l'Internet pour effectuer leurs recherches en matière de voyages

Analyse du portefeuille des marchés – Marchés outre-mer
Classement des marchés selon l'indice*

Marchés niveau 1		Marchés niveau 2		Marchés niveau 3	
Royaume-Uni	100	Taïwan	37	Asie du Sud-Est	25
Japon	67	Australie	33	Nouvelle-Zélande	24
Mexique	54	Hong Kong	32	Scandinavie	23
France	40	Corée du Sud	31	Belgique	22
Allemagne	39	Pays-Bas	30	Espagne	21
		Brésil	29	Inde	20
		Italie	28	Argentine	19
		Chine	28	Autriche	15
		Suisse	27		

* Évaluation faite après le 11 septembre

Analyse du portefeuille des marchés – Marchés des États-Unis
Classement des marchés selon l'indice*

Voyages d'agrément		RCVM	
Pacifique	100	Pacifique	100
Centre Nord-Est	99	Atlantique Sud	94
Atlantique Centre	82	Centre Atlantique	92
Atlantique Sud	76	Centre Nord-Est	85
Nouvelle-Angleterre	62	Centre Sud-Ouest	66
Centre Nord-Ouest	44	Montagnes	61
Montagnes	48	Centre Nord-Ouest	54
Centre Sud-Ouest	42	Nouvelle-Angleterre	53
Centre Sud-Est	40	Centre Sud-Est	40

* Évaluation faite après le 11 septembre

Analyse du portefeuille des marchés
Variables évaluées

Taille	Résultats	Potentiel
Recettes associées aux voyages d'une nuit ou plus	Changement net dans les recettes (1995-2000)	Potentiel de recettes
Recettes par voyage	Changement net dans les recettes – Voyages d'agrément (1995-2000)	Proportion des VAP (valeur absolue)
Recettes par nuit	Changement net dans les voyages long-courriers à l'étranger (1995-2000)	Proportion des voyages aux saisons intermédiaires (valeur absolue)
Personnes-voyages (une nuit ou plus)	Part de marché	Potentiel face à la principale concurrence
Personnes-nuitées	Ratio moyen des partenariats (1998-2000)	Capacité des transports aériens (sièges) (2000-2002)
Capacité des transports aériens (sièges)		Perspectives en 2002

personnels, nous devrons positionner de façon efficace nos expériences de voyages les plus compétitives. Nous le ferons à l'aide du modèle APP.

Les stratégies de développement des produits et les travaux de recherche sur les marchés de la CCT seront également touchés. Nous ne pouvons plus supposer que le choix d'un voyage est strictement motivé par la destination. Souvent, le facteur de motivation sera une expérience (soit un thème ou une activité) plutôt qu'une destination en particulier.

Le modèle de l'analyse du portefeuille des marchés a servi à analyser le potentiel et la performance des marchés. Le classement actuel des marchés outre-mer place le Royaume-Uni en tête avec un score de 100, suivi du Japon (67), du Mexique (54), de la France (40) et de l'Allemagne (39). Au deuxième niveau figurent le Brésil (29), l'Italie (28) et la Chine (28). Le troisième niveau regroupe l'Asie du Sud-Est (25), la Nouvelle-Zélande (24), la Scandinavie (23), la Belgique (22) et l'Espagne (21).

À la lumière des résultats de cette analyse et de la nécessité de mieux répartir les ressources, il est proposé que l'investissement consenti à divers marchés soit reconsidéré.

Un outil de pointe – L'Internet

Le développement d'un site concurrentiel pour les consommateurs internationaux et d'un site plus efficace pour l'industrie sont deux priorités de la CCT. Pour relever le défi d'une concurrence plus acharnée et répondre aux besoins de l'industrie canadienne du tourisme, ces priorités sont essentielles à notre succès.

Le développement de l'Internet peut stimuler la demande en matière de voyages en améliorant l'accès aux renseignements sur les voyages, en facilitant la planification des déplacements et en permettant aux touristes potentiels d'effectuer leurs

réservations en ligne. Selon des études effectuées dans les principaux marchés internationaux du Canada, les gens se servent beaucoup de l'Internet pour faire la recherche, la planification et les réservations pour leurs voyages. L'internet devient ainsi un média de plus en plus influent pour aider les consommateurs à choisir une destination.

Aux États-Unis, l'Internet est devenu en 2001 le plus grand vecteur de commerce électronique au détail, avec des ventes de 20 milliards de dollars américains. Plus de 27 millions d'Américains ont acheté des voyages en ligne et 21 millions affirment qu'ils achètent habituellement en ligne. Pour 69 p. 100 des voyageurs en ligne, l'Internet est le principal outil de recherche et 30 p. 100 soutiennent que l'Internet a influencé leurs décisions de voyage. Au cours d'une récente enquête d'Expedia Canada et d'Ipsos-Reid auprès de 700 Canadiens, 80 p. 100 des répondants ont indiqué qu'ils préféraient effectuer eux-mêmes leurs recherches pour leurs voyages plutôt que de s'en remettre entièrement à un agent de voyages.

La stratégie de marketing électronique de 2003 a été arrêtée. Elle s'appuie sur cinq axes : la refonte des sites Web; le marketing électronique; les partenariats; les communications et la production de rapports; le site pour entreprises et le CTX. Les programmes de marketing électronique doivent être conçus de façon à s'intégrer intimement à tous les programmes de marketing de la CCT.

Refonte du site Web

Un site Web bilingue rénové sera lancé en mai 2002. Le site Web doit être l'outil central des programmes de marketing électronique et il doit devenir un des plus précieux atouts de la CCT. La traduction et l'adaptation du site seront ensuite entreprises en vue de desservir les principaux marchés anglophones et francophones, puis le Japon et l'Allemagne d'ici la fin de 2002. Une analyse approfondie de la pénétration de l'Internet, combinée à une analyse du portefeuille et de la stratégie dans d'autres marchés, déterminera les prochaines étapes de traduction et de localisation du site Web d'ici 2003.

Marketing du site Web

Le nouveau site Web sera positionné comme « le site Web officiel de la CCT ». Il sera successivement lancé à l'interne, au sein de l'industrie puis à l'échelle internationale. Des communiqués de presse et de la publicité serviront à assurer sa promotion. Des protocoles seront appliqués pour développer l'image du site en intégrant son adresse Internet à toutes les publications en ligne et hors ligne de la CCT. Pour 2002, une vaste campagne de marketing sera entreprise au Canada et aux États-Unis pour lancer le site Web, en vue de le faire connaître et de susciter des visites. Pour que l'adresse figure parmi les dix premiers choix lorsque l'on recherche « voyages et Canada », la CCT investira dans le positionnement auprès des moteurs de recherche. Pour 2003 à 2005, le marketing du site Web et le positionnement auprès des moteurs de recherche joueront un rôle important en vue d'assurer la notoriété spontanée du site de la CCT parmi les consommateurs. Des campagnes analogues seront entreprises pour les sites internationaux.

Marketing par courriel et marketing recourant aux bases de données

Dans le cadre de ses stratégies de marketing en ligne et traditionnelles, la CCT créera une base de données contenant les nom, adresse, adresse de courriel et préférences quant aux voyages de ceux qui téléphonent ou envoient un courriel pour commander un guide de voyage ou le téléchargent à partir de notre site, ou encore de ceux qui s'abonnent à un bulletin électronique. Grâce à ces données, la CCT tiendra une base de données segmentée d'après diverses variables démographiques et psychographiques, puis adressera à ces consommateurs des bulletins ciblés ou mènera auprès d'eux d'autres campagnes de marketing direct.

Partenariats

La CCT formera des partenariats avec des entreprises en ligne du secteur des voyages ainsi qu'avec des partenaires non traditionnels comme Travelocity, Orbitz, Excite et de grands portails comme AOL, Lycos, Sympatico et canada.com. Plusieurs de ces portails consacrés aux voyages accueillent des millions de visiteurs par mois. En particulier, des grands sites comme Travelocity et Orbitz jouissent d'un énorme potentiel d'influence auprès de leurs visiteurs. De 2003 à 2005, les partenariats avec ces agences de voyages en ligne seront extrêmement importants dans la démarche de marketing électronique de la CCT. En particulier, la CCT établira des partenariats d'échange de contenu ou prévoyant des invitations à visiter notre site, à s'abonner à nos bulletins électroniques, à demander un guide de voyages ou à répondre à une offre spéciale de nos partenaires.

Communications et rapports

La CCT déterminera en 2002 des paramètres de mesure pertinents aux programmes de marketing, comme le nombre de visites du site, l'origine des visiteurs, le nombre de pages visionnées, les pages préférées et d'autres mesures propres au marketing électronique. La CCT communiquera d'office aux responsables des programmes les résultats et l'analyse de ces paramètres et, de 2002 à 2005, raffinera en conséquence ses programmes de marketing électronique. (Voir la liste des critères prévus sous la rubrique « Mesure du rendement ».)

Site Web des entreprises et CTX

La CCT évaluera sa démarche consistant à communiquer avec l'industrie et les intervenants au moyen du site Web des entreprises et du CTX ainsi que de divers outils hors ligne. Selon les conclusions de l'évaluation, la CCT réaménagera ses programmes de communications avec l'industrie en vue d'augmenter la notoriété des fonctions et des avantages du site Web pour les entreprises, pour inciter à le visiter fréquemment et pour susciter des adhésions à nos programmes visant l'industrie. L'objectif consiste à construire un site Web qui communique clairement le leadership de la CCT dans l'industrie du voyage et du tourisme. Des recommandations sur l'orientation future des communications avec l'industrie seront présentées d'ici octobre 2002 à la haute direction, en vue d'une mise en œuvre avant la fin du premier trimestre de 2003.

Hypothèses

Selon les prévisions, l'Internet joindra 1 milliard de personnes au monde en 2003, soit le double des utilisateurs de 2001. L'Internet devrait continuer à influer sur les voyages et le tourisme, devenant le principal média qu'utilisent les consommateurs pour se renseigner sur les destinations de voyage. La CCT prévoit que les responsables du marketing affecteront une part croissante de leur budget à l'Internet.

À mesure qu'augmentera le nombre de clients dans sa base de données, d'ici la mi-2003, la CCT mettra au point de solides programmes de gestion des relations avec les clients. Elle pourra ainsi de mieux en mieux comprendre ses clients et la façon de les joindre.

Facteurs essentiels au succès

Les responsables du marketing, les comités et d'autres intervenants doivent souscrire au principe du marketing axé sur l'Internet et les bases de données et l'intégrer à tous les programmes de marketing, à mesure que se confirme l'intérêt des consommateurs pour le Web comme moyen pour faire des recherches, de la planification et des réservations pour leurs voyages. Il s'agira également de conserver les collaborateurs possédant une expérience en marketing électronique et de maintenir l'affectation de fonds suffisants pour continuer à développer et à entretenir le site Web et les autres programmes de marketing électronique de calibre international.

4. Suivre le bon chemin

Possibilités offrant des avantages stratégiques

Pilotée par l'industrie, propulsée par le marché et axée sur la recherche

La CCT est un partenariat des secteurs public et privé, dirigé par un Conseil d'administration de 26 membres. Le Conseil établit les politiques et les orientations stratégiques de la CCT, et approuve son plan stratégique et l'allocation de ses ressources. Des comités de travail, établis par le Conseil et comprenant des représentants de l'industrie, dirigent tous les programmes de la CCT. Ces comités voient à la conception des programmes et examinent les projets de campagnes auxquelles la CCT pourrait participer.

Depuis sa création, la CCT a été structurée en fonction de programmes de marketing géographiques et d'autres programmes qui visent à fournir des services de renseignements stratégiques pour appuyer et aider l'industrie dans ses prises de décisions. Étant donné l'émergence de voyage à la recherche d'expériences en tant que principal facteur de motivation pour entreprendre un voyage et de la nécessité pour la CCT de réagir face à cette tendance, la structure organisationnelle de la CCT, et en particulier de ses comités, devra faire l'objet d'une étude. Le nouvel objectif sera de fournir à la CCT la capacité de créer des programmes de marketing qui répondent aux tendances émergentes.

En 2003, la CCT a l'intention de suggérer des modifications fondamentales, bien que transitoires, qui refléteront ces nouvelles réalités. La CCT attachera davantage d'importance aux possibilités du marketing axé sur l'expérience qu'à celui axé uniquement sur la destination. Puisque la recherche actuelle nous indique que les décisions de voyager sont de plus en plus basées sur des motivations liées à l'expérience (thèmes ou activités), un groupe de travail sur le marketing de produits-créneaux sera créé pour s'adapter à cette nouvelle tendance des consommateurs.

Partenariats – Voyager en convois

La CCT va investir un total de 250 millions de dollars au cours des trois prochaines années. Un de ses défis sera de recruter des partenaires disposés à contribuer, en argent ou en nature, un montant équivalent. Pour diverses raisons comme une diminution des recettes ou un nouveau positionnement ou la concurrence d'autres parties intéressées pour les ressources financières, un certain nombre de partenaires comme les provinces pourraient être incapables de participer à nos activités de publicité dans la même mesure que par le passé. Il pourrait en résulter une perte de masse critique dans l'investissement servant à promouvoir conjointement le Canada.

Par conséquent, les partenariats actuels doivent être élargis lorsque c'est possible et de nouveaux partenariats doivent être créés pour préserver la masse critique de ressources de la CCT et du milieu touristique. Il faut reconnaître que la contribution des partenaires traditionnels est limitée par la taille et la nature de l'industrie canadienne du tourisme. Le niveau actuel de soutien, 83,5 millions de dollars, que les partenaires accordent aux activités pouvant faire l'objet de partenariats et auxquelles participe la CCT est près du niveau de saturation pour ce qui est de l'appui du secteur touristique.

En 2001, la CCT a travaillé avec 1 196 partenaires qui ont contribué aux programmes. En regard du budget de 83,5 millions de dollars de la CCT, cela représente une contribution moyenne de 70 000$ par partenaire. Sur les 83 millions de dollars en contributions des partenaires, 8 millions ont été versés en argent à la CCT, 66 millions ont été gérés par les partenaires et le solde de 9 millions était constitué de contributions en nature. Comme nous l'avons vu, pour conserver le même niveau de contribution de la part de nos partenaires, nous devrons faire un important effort de recrutement chaque année – pour augmenter à la fois le nombre de nos partenaires et le montant de leur investissement auprès de la CCT.

Le montant de l'investissement des partenaires dans les programmes de la CCT est un bon reflet de l'appui de l'industrie. Depuis la création de la CCT, nous avons toujours eu pour objectif de maintenir une proportion égale entre le budget de la CCT et la contribution de nos partenaires. Pour y parvenir, la CCT doit s'efforcer chaque année de recruter au moins le même nombre de partenaires, pour prendre part à ses programmes et pour fournir suffisamment de fonds pour égaler le budget de la CCT. La CCT compte y arriver grâce au nouveau poste de directeur du développement de l'entreprise et à une augmentation des ressources consacrées au processus de recrutement des partenaires.

Les contributions des partenaires sont reliées aux ventes anticipées au sein d'un marché spécifique. Il serait possible d'atteindre une équivalence supérieure à 1:1, mais cela signifierait que la CCT aurait tendance à promouvoir uniquement des produits établis au sein de marchés établis. Le rôle de la CCT ne se limite pas exclusivement au marketing dans des marchés établis; elle doit également faire office de chef de file pour ce qui est de percer dans de nouveaux marchés. Par conséquent, la CCT doit accepter d'assumer un risque financier plus élevé que l'industrie.

La CCT est également engagée dans des activités qui appuient le marketing d'un produit ou d'une expérience. La recherche, le développement de produits et l'élimination des obstacles à la croissance de l'industrie sont également importants pour l'industrie canadienne du tourisme, et servent à appuyer le mandat principal de marketing de la CCT. Bien que nos partenaires fassent une contribution importante envers le financement de ces activités, celles-ci ne présentent pas le même potentiel de financement de la part de nos partenaires

que les campagnes de marketing, qui produisent des résultats financiers mesurables.

Le succès futur de l'industrie repose sur le leadership de la CCT pour stimuler la croissance de nouveaux produits expérientiels et pour cultiver les marchés géographiques qui présentent un bon potentiel. Il est important que la CCT investisse dans ces activités, qui n'attireront pas autant d'appui de la part de nos partenaires que la promotion de produits établis dans des marchés établis. On s'attend néanmoins à ce que l'appui des partenaires augmente avec le temps. Bien qu'elle puisse s'avérer efficace à court terme, une stratégie qui se limiterait à investir dans les « vaches à lait » ne ferait rien pour encourager une croissance renouvelable. Si une organisation nationale de marketing du tourisme n'effectue pas ce travail, personne ne le fera – et l'industrie canadienne du tourisme en souffrirait. Notre objectif d'un partenariat 1:1 permet à nos marchés les plus robustes de subventionner le travail de développement, jusqu'à ce que le nouveau marché – correspondant à une région ou à une expérience – soit assez robuste pour attirer un plein partenariat financier. Il peut s'agir ici d'un domaine d'intérêt particulier pour des partenaires non traditionnels.

Les programmes de la CCT doivent être accessibles à des partenaires de toutes tailles au sein de l'industrie. Dans une industrie qui compte plus de 99 p. 100 de PME, cela fait partie des défis et des possibilités de développement de la CCT. La CCT ne peut pas se limiter à travailler avec les grands intervenants nationaux (on estime qu'il n'y en a que 10 au Canada), qui possèdent d'importantes ressources pour investir dans des programmes de partenariats.

Finalement, tel qu'énoncé dans la nouvelle politique sur les partenariats (voir en annexe), nous reconnaissons que la CCT doit également encourir des frais hors programmes, comme les salaires et le loyer. Ces coûts, qui ne peuvent pas faire l'objet d'un partenariat, s'élèvent à quelque 13 millions de dollars. Donc, en recevant de ses partenaires des contributions de l'ordre de 82,5 millions de dollars (montant équivalant au financement du gouvernement), la CCT atteint un niveau d'appui supérieur à 1:1 pour ce qui est de ses activités de marketing. Nous nous efforcerons d'atteindre une contribution de 82,5 millions de la part de nos partenaires. Cependant, si des fonds additionnels devenaient disponibles, nous pourrions avoir à invoquer la politique sur les partenariats qui prévoit d'exclure certains coûts ne pouvant faire l'objet de partenariats, comme les salaires et les loyers, pour arriver au ratio de partenariat requis.

Une autre forme de partenariat, moins évidente mais de plus en plus importante, implique des partenaires dits non traditionnels : des entreprises qui œuvrent à l'extérieur de l'industrie du tourisme et qui n'ont pas encore investi dans la promotion du tourisme. Ces partenaires peuvent nous donner accès à un financement important dans les activités de marketing de la CCT, tout particulièrement dans les marchés internationaux que d'autres industries canadiennes souhaitent investir en vue d'y saisir des occasions d'affaires.

Au cours des trois prochaines années, la CCT aura pour défi de maintenir les contributions de partenariats à un niveau égal à la contribution gouvernementale, tout en investissant dans de nouveaux produits choisis qui auront le potentiel de contribuer au succès futur de l'industrie canadienne du tourisme. Par conséquent, ce plan vise à maintenir les contributions de nos partenaires au niveau de 1:1. Ce niveau devra toutefois être remis en question si le gouvernement modifie sa contribution ou s'il se produit des changements importants dans les conditions du marché. Dans ce cas, il faudra trouver auprès de partenaires non traditionnels une augmentation importante des contributions, et la CCT devra allouer des ressources au recrutement de partenaires non traditionnels et au développement des partenariats.

Pour veiller à ce que la CCT continue de répondre aux besoins de l'industrie, un sondage important sera mené en 2002 auprès des intervenants.

Hausser le profil international

Un autre rôle important de la CCT, à part ses programmes spécifiques de marketing dans les marchés internationaux et intérieurs, est de promouvoir le Canada comme leader dans l'industrie mondiale du tourisme. Ce profil de leadership rejaillit positivement sur chaque entreprise canadienne de tourisme, aussi bien que sur le Canada.

La création de la CCT, avec son modèle privé-public, constitue une approche innovatrice qui a été étudiée et adoptée par d'autres pays. Le fait de constater que le gouvernement canadien et l'industrie canadienne du tourisme travaillent ensemble efficacement encourage des partenaires étrangers à se joindre à nous pour créer de nouveaux programmes qui nous profiteront mutuellement.

Le travail de pionnier effectué par la CCT et Statistique Canada en vue d'établir et de promouvoir le compte satellite de tourisme (CST) constitue une autre réussite. Le CST a été conçu pour préciser et surveiller l'envergure et l'étendue de l'industrie du tourisme au sein de l'économie nationale – une première mondiale. Le CST a été sanctionné par l'Organisation mondiale du tourisme (OMT), l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE) et la Commission de la statistique des Nations Unies pour servir de modèle aux pays qui désirent mesurer l'impact économique du tourisme. Seule l'adoption mondiale de cette initiative canadienne pourra permettre d'effectuer des comparaisons valables avec nos concurrents. Ces comparaisons constitueront une base solide pour décider des investissements à effectuer, que ce soit dans le développement des marchés et des produits ou, pour nos partenaires industriels, dans les infrastructures.

Membre actif de l'OMT, la CCT a accueilli en mai 2002 à Québec le Sommet mondial de l'écotourisme. Il a attiré plus de 800 délégués internationaux et aidé à positionner le Canada comme un leader dans le domaine de l'écotourisme.

L'écotourisme est un excellent exemple de motivateur de voyages à but expérientiel, domaine dans lequel le Canada doit s'affirmer avec plus de vigueur.

Le maintien de notre statut de membre au sein d'organisations internationales telles que l'OMT, l'OCDE, l'Organisation de coopération économique Asie-Pacifique et l'Association de tourisme du Pacifique-Asie exige un engagement en ressources humaines et financières. Ces participations permettent au Canada de jouer un rôle de leader, par exemple en siégeant au Conseil exécutif de l'Organisation mondiale du tourisme, ce que le Canada pourrait tenter de faire en 2003.

Fournir à l'industrie des informations stratégiques

Les informations stratégiques sont essentielles pour maintenir et rehausser l'avantage concurrentiel de l'industrie canadienne du tourisme. Des informations appropriées, opportunes et à jour permettent de prendre de meilleures décisions d'affaires. La CCT offre une série de programmes à cette fin.

A) Programme de recherche

Le programme de recherche est essentiel au succès de la CCT. Il établit l'importance économique de l'industrie du tourisme pour l'économie canadienne quant au niveau et à la croissance de l'emploi, aux entrées de devises étrangères, aux recettes fiscales pour tous les paliers de gouvernement et, bien sûr, au produit intérieur brut. Cette information s'est avérée inestimable pour favoriser la visibilité de l'industrie et attirer l'attention sur certains obstacles à la croissance de l'industrie qui sont de nature réglementaire ou financière (politique sur le transport aérien, politiques en matière d'impôt, pratiques douanières, politiques sur les taxes municipales, etc.) Le programme assure le suivi du rendement de l'industrie en observant les revenus que celle-ci génère, le nombre de touristes qu'elle sert et le nombre d'emplois qu'elle crée dans tous les marchés. Il fournit des renseignements sur les tendances et les faits nouveaux à l'échelle mondiale qui présentent des défis ou des occasions pour l'industrie. Ce programme fournit au Comité de recherche des conseils et un aperçu de toutes les facettes de la mesure, du suivi et de l'évaluation du tourisme qui sont effectués partout dans le monde, tels que des comptes satellites du tourisme et l'établissement de modèles d'impact.

Le Programme de recherche contribue aux efforts de la CCT visant à promouvoir l'élaboration de nouveaux produits touristiques en déterminant de nouveaux créneaux qui orientent les activités courantes du Programme de développement de produits. Le programme examine également les canaux de distribution au moyen desquels le produit touristique est présenté aux consommateurs, qu'il s'agisse de grossistes ou d'agents de voyage, afin de mieux positionner l'offre de produits canadiens.

La composante d'étude de marché du programme fournit des connaissances et des conseils aux nombreux comités de marketing établis par le conseil pour mettre en œuvre le mandat de la CCT visant à promouvoir le Canada comme destination touristique internationale. Elle permet de gérer des projets de recherche pour assurer le suivi du rendement, évaluer la conversion et vérifier les perceptions du marché, les motivations des voyageurs, la compétitivité des prix, les niveaux de connaissance, etc. Cette tâche est effectuée pour tous les marchés étrangers clés du Canada ainsi que le marché intérieur.

Le programme évolue pour élaborer des renseignements stratégiques sur l'infrastructure liée à l'industrie, concevoir des modèles d'impact afin d'évaluer les répercussions économiques, sociales et environnementales des investissements dans l'infrastructure et élaborer des modèles de simulation pour mesurer les effets des investissements en marketing et des politiques gouvernementales selon diverses hypothèses.

B) Programme de développement de l'industrie

La CCT s'efforce de créer un environnement d'affaires qui favorise la prospérité de l'industrie canadienne du tourisme. Cela exige de maintenir des lignes de communication entre le gouvernement et l'industrie, de partager l'information, d'aider l'industrie à partager ses connaissances et à faire valoir ses préoccupations, d'éliminer les obstacles à la croissance de l'industrie et de porter à l'attention des gouvernements les questions de politique qui peuvent influencer les intérêts du tourisme.

Plusieurs facteurs peuvent nuire à la capacité de l'industrie de fournir des produits et des expériences touristiques internationaux concurrentiels. Ainsi, l'industrie doit s'attaquer à diverses questions :

- les pénuries en ressources humaines;
- la capacité saisonnière et continue;
- l'accès à des données de recherche et autres renseignements sur les marchés;
- la disponibilité de produits et de services de qualité.

De plus, la CCT continue de jouer un rôle à l'égard d'autres questions soulevées notamment par des intervenants et par le personnel à l'étranger. Parmi ces questions figurent :

- les contraintes douanières exercées sur le mouvement des gens et des marchandises;
- les questions d'environnement, telles que le tourisme durable;
- la gestion des risques et les assurances;
- des questions reliées au transport aérien.

C) Communications

Un des principaux défis que doit relever la CCT est de communiquer à l'industrie canadienne du tourisme, aux partenaires de la CCT, aux médias et aux employés, en temps opportun, les informations les plus précises et les plus à jour qui soient, et de favoriser le dialogue entre ces groupes. C'est un élément critique pour le succès de l'industrie et de la CCT.

À cette fin, la CCT publie neuf éditions par année du magazine *Tourisme*, qui est distribué dans tous les secteurs de l'industrie canadienne du tourisme. Cette publication contient des renseignements sur les programmes touristiques et les activités de la CCT et de ses partenaires.

Pour rehausser le profil du Canada en tant que destination touristique et pour améliorer la capacité de la CCT de travailler avec le plus grand nombre possible de partenaires, des produits de communication seront mis au point pour aider les petites et moyennes entreprises à mieux comprendre les programmes de la CCT et à y accéder plus aisément.

D) Centre de référence et de documentation touristique (CRDT)

Le CRDT est un centre de référence d'information sur le tourisme, mis à la disposition des employés de la CCT et de l'industrie canadienne du tourisme. Le CRDT renferme la plus vaste collection de publications sur l'industrie canadienne du tourisme – plus de 6 000 livres et 400 périodiques. Le CRDT maintient une collection de publications en recherche marketing portant sur les principaux marchés touristiques canadiens et sur ceux de ses concurrents. Le CRDT assure un service de coupures de presse électronique et publie un synopsis hebdomadaire des articles les plus importants. En 2000, le CRDT a servi plus de 3 400 clients, y compris le personnel de la CCT, l'industrie et des ministères et organismes gouvernementaux.

L'infrastructure nécessaire pour faire un bon travail

En passant du statut d'organisme de service spécial à celui de société d'État, la CCT a adopté des structures administratives lui permettant d'utiliser efficacement ses ressources financières et humaines et de s'acquitter de son mandat de façon efficace et économique, en plaçant le client au centre de ses préoccupations.

A) Services financiers

Comme les opérations financières de la CCT étaient auparavant assurées par Industrie Canada ou Affaires étrangères et Commerce international Canada, on développe en ce moment une infrastructure administrative financière pouvant répondre aux besoins de la CCT. À cette fin, la CCT se concentrera sur quatre stratégies principales :

- terminer la formulation de politiques financières, de procédures et de mécanismes de contrôle adaptés aux besoins de la CCT;
- développer des systèmes améliorés de rapports et d'information, afin de répondre aux besoins des gestionnaires et du Conseil et de mesurer les résultats;
- mettre en place, à l'échelle de la CCT, des processus uniformes d'achats et de passation de contrats;
- créer des processus permettant d'identifier et de gérer les risques, en collaboration avec le Comité de vérification du Conseil.

B) Ressources humaines

Un cadre efficace de politiques en matière de ressources humaines a pour but de procurer un environnement de travail qui permet d'atteindre les résultats voulus et de disposer d'un système de gestion qui anticipe les besoins à venir. Dans ce contexte, au cours des trois prochaines années, l'attention des Ressources humaines portera surtout sur les points suivants :

- préciser les ressources et compétences requises et les lacunes à combler, de façon à pouvoir assurer une formation et une embauche proactives (2003, puis de façon continue);
- assurer des relations de travail efficaces entre tous les membres du personnel, spécialement entre les employés d'Ottawa et ceux établis à l'étranger (de façon continue);
- créer des formules de rémunération du personnel qui incitent à la réflexion créatrice, à la planification et à la réalisation de ces activités au jour le jour (2003);
- attirer et retenir des employés exceptionnels, en ayant recours à des spécialistes de l'extérieur pour concevoir un programme de rémunération axé à la fois sur les réalités du marché et sur le rendement (2003);
- négocier une nouvelle convention collective (2003);
- développer, sur une base annuelle continue, le processus de planification de la relève à la CCT (2003);
- mettre en place un programme de mentorat dans le but d'améliorer le cheminement de carrière des employés (2003).

C) Programme de technologie

En 2003, il s'agira de cerner les occasions d'exploiter la technologie de l'information pour aider à réduire les coûts ou obtenir des gains en efficacité dans les activités de la CCT. Par exemple, Internet présente des possibilités en ce sens. À mesure qu'Internet devient de plus en plus présent, il offre un plus grand potentiel comme mécanisme pour améliorer les communications tant parmi le personnel de la CCT qu'entre la CCT et ses divers interlocuteurs.

Comme la CCT compte de plus en plus sur la technologie de l'information pour ses activités quotidiennes, il est impératif que la solidité et la fiabilité de l'infrastructure augmente en conséquence. Ce sera donc également une priorité en 2003.

5. Coup d'œil vers l'avenir

Un regard sur les trois prochaines années

Au cours des trois prochaines années (2003-2005), il est prévu que les recettes touristiques du Canada augmenteront de 54,6 à 60,0 milliards de dollars, soit une hausse de 5,4 milliards de dollars. Les recettes provenant des voyages internationaux d'une nuit ou plus au Canada représentaient 30 p. 100 de la demande en 2001, totalisant 16,2 milliards de dollars. Il est prévu que les recettes de voyages internationaux d'une nuit ou plus au Canada atteindront 19,5 milliards de dollars en 2005, en hausse de 3,3 milliards de dollars par rapport à 2001.

L'augmentation des recettes touristiques internationales au Canada pour la période 2003-2005 dépend dans une large mesure de notre capacité à stimuler le marché américain des voyages d'agrément et à maintenir notre position concurrentielle sur nos principaux marchés d'outre-mer. Le potentiel du marché tant aux États-Unis qu'outre-mer au cours des trois prochaines années dépend à son tour surtout de l'absence de nouvelles attaques terroristes aux États-Unis et d'une pleine reprise économique aux États-Unis.

La reprise économique prenant son élan et la crainte du terrorisme s'apaisant, le second semestre de 2002 marquera un revirement préfigurant une croissance en 2003-2005. Les conditions socio-économiques devraient continuer à inciter les Américains à voyager près de chez eux. Le Canada profitera de cette nouvelle tendance conjoncturelle.

La peur des voyages et leurs inconvénients continueront à exercer un effet dissuasif pour ce qui est des voyages aériens et à favoriser le choix d'autres moyens de transport, mais on peut entrevoir que les voyageurs recommenceront graduellement à prendre l'avion dès 2003.

Si 2002 aura été une année de transition et de changement, les marchés devraient enregistrer un taux de croissance moyen dans les 3 p. 100 au cours de la période 2003-2005.

Aperçu des dépenses touristiques

	2001*	2005**	Augmentation 2001-2005
Dépenses touristiques internationales	16,2 milliards $	19,5 milliards $	3,3 milliards $
Dépenses touristiques intérieures	38,4 milliards $	40,5 milliards $	2,1 milliards $
Dépenses touristiques totales	54,6 milliards $	60,0 milliards $	5,4 milliards $

* Source : Indicateurs nationaux du tourisme, Statistique Canada
** Prévisions de la CCT

6. Le choix d'une destination ou d'une expérience

Objectifs pratiques et réalistes

Nos objectifs sont bien entendu établis à une époque de transition où persiste de l'incertitude. Par rapport à 2001, nous entrevoyons une croissance de 1 ou 2 p. 100 en 2002, les taux de croissance étant en baisse au premier semestre et augmentant graduellement vers la fin de l'année. En 2003, nous prévoyons un renforcement de la situation, les programmes de marketing produisant leur effet et la croissance revenant en 2004 et 2005 à ses niveaux antérieurs. De plus, nous avons supposé que le taux d'inflation, mesuré par l'indice des prix à la consommation (IPC), se maintiendra à 2,5 p. 100 annuellement pour la période, tout en sachant bien que l'indice des prix des voyages augmentera vraisemblablement davantage.

Il y a d'autres hypothèses importantes. D'une part, nous supposons qu'il n'y aura aucun nouvel incident terroriste d'envergure en Amérique du Nord ou autre événement qui pourrait influer sur le présent climat social et politique. Nous supposons également que la capacité des transports aériens ne posera plus de problème, les niveaux d'avant 2001 étant rétablis. D'autre part, l'industrie du tourisme au Canada a adopté au cours de la dernière décennie une stratégie de prix axée sur le rendement par opposition à une stratégie axée sur le volume. Nous prévoyons que cette approche se poursuivra et tout changement d'orientation au profit du volume et au détriment du rendement changerait radicalement nos objectifs.

Si le marché américain des voyages à l'étranger diminue de 5 p. 100 tel que prévu pour cette période et le Canada augmente son achalandage de voyages d'une nuit ou plus en provenance des États-Unis de 1 p. 100 par année, il serait alors raisonnable de viser une hausse d'au moins 1,5 point de la part du marché américain que détient le Canada, c'est-à-dire qu'elle passerait de 28,7 p. 100 à 30,2 p. 100.

Pour la période de 2003 à 2005, ce plan stratégique visera à :

- retrouver la croissance en 2003 et augmenter en 2003 et 2004 de 10,3 p. 100 les recettes internationales associées aux séjours d'une nuit ou plus ainsi que de 15,8 p. 100 les recettes intérieures associées aux voyages interprovincaux, par rapport à 2001;
- revenir en 2003 au niveau de 2000 et augmenter d'ici 2004 de 7,6 p. 100 les voyages internationaux d'une nuit ou plus et de 5,6 p. 100 les voyages interprovinciaux d'une nuit ou plus;
- maintenir la part des marchés outre-mer que détient le Canada et augmenter de 2 points d'ici 2005 la part du marché touristique américain que détient le Canada;
- augmenter de plus de 10 p. 100 par rapport à 2001 les recettes du Canada associées aux séjours internationaux d'une nuit ou plus au cours de l'hiver et des saisons intermédiaires (T1, T4);

Objectifs d'augmentation des recettes d'une nuit ou plus en 2003-2005 (Base : 2001)

	Résultats de 2001	Accroissement des recettes	Variation par rapport à 2001
Canada – Voyages interprovinciaux*	8,45 milliards $	1,28 milliards	15,8 %
États-Unis	6,47 milliards $	1,46 milliards	22,5 %
Europe-Amérique latine – Agrément**	2,71 milliards $	0,77 milliards	28,3 %
Asie-Pacifique – Agrément**	1,31 milliards $	0,34 milliards	26,2 %
RCVM (international)**	2,62 milliards $	0,65 milliards	24,8 %
Voyages d'hiver (internationaux)**	1,84 milliards $	0,44 milliards	23,9 %
Créneaux de marchés axés sur l'expérience	(Les objectifs seront déterminés lorsque des données seront disponibles.)		
Total	21,56 milliards $	4,50 milliards	21,2 %

* Estimations de la CCT fondées sur les Indicateurs nationaux du tourisme, en l'absence de données définitives de l'Enquête sur les voyages des Canadiens.

** Les objectifs distincts pour les voyages d'agrément et pour le tourisme d'hiver ne sont pas compris dans les objectifs décrits dans les sections des plans de marketing individuels.

- maintenir une proportion générale de contribution des partenariats de 1:1, c'est-à-dire générer des contributions de nos partenaires égales au budget annuel de la CCT.

L'atteinte de ces objectifs se traduirait par une augmentation des recettes touristiques générées par les voyages d'une nuit ou plus de l'ordre de 4,5 milliards de dollars par rapport au niveau de 2001.

7. Pour y arriver rapidement

Établir des objectifs et des stratégies pratiques

Pour atteindre les résultats précités et bénéficier de la croissance qui s'y rattache, ce plan établit les objectifs suivants pour 2003-2005 :

Fournir à l'industrie les meilleurs renseignements et données possibles, en :

- poursuivant les activités pertinentes et opportunes d'étude des marchés et la diffusion de produits d'information (pour l'industrie);
- produisant, en diffusant et en faisant valoir de nouveaux renseignements sur le rôle et l'importance du tourisme en tant que secteur stratégique clé de l'économie, y compris les comptes satellites provinciaux et de nouveaux renseignements sur le rendement financier et la rentabilité micro économiques (pour le gouvernement et l'industrie);
- fournissant des renseignements stratégiques sur les investissements dans les infrastructures reliées à l'industrie et sur les incidences qu'exercent le milieu social et l'environnement sur les prises de décisions (pour le gouvernement et les milieux financiers).

Rehausser à la fois la sensibilisation et l'intérêt envers les produits et les expériences touristiques du Canada, en :

- faisant mieux connaître l'image Canada et en rehaussant l'intérêt envers les voyages à l'intérieur et à destination du Canada;
- concevant avec un nombre accru de partenaires de l'industrie et de l'extérieur des programmes de marketing d'envergure;
- créant et en mettant en place des programmes efficaces de développement de produits (fondés sur une analyse des produits);
- augmentant l'offre de produits touristiques canadiens prêts pour le marché, afin de demeurer compétitifs au plan international;
- développant des initiatives axées sur l'expérience grâce à un programme de marketing de créneaux;
- révisant les programmes de marketing existants afin d'y intégrer des événements majeurs, des activités de relations publiques et des partenariats non traditionnels.

Diversifier la base du marché pour saisir les possibilités que présentent les marchés en émergence, en :

- accédant à de nouveaux marchés internationaux prometteurs où le Canada n'a pas encore établi une présence importante (Nous nous efforcerons d'obtenir l'appui de nos partenaires; cependant, à cause de la nature de l'investissement nécessaire à cette initiative, nous accepterons au début une proportion de partenariat inférieure à 1:1, en nous attendant à ce qu'elle atteigne éventuellement 1:1.);
- établissant de nouvelles initiatives de marketing orientées vers la promotion de produits expérientiels de créneau axés sur une activité ou un thème (À l'échelle mondiale, il semble maintenant prouvé que l'industrie du tourisme s'éloigne de son approche géographique traditionnelle et se dirige de plus en plus vers une approche de grappes de produits axés sur l'expérience. Les médias spécialisés qui s'adressent aux amateurs de voyages axés sur une activité précise sont généralement moins coûteux et mieux ciblés que les médias de masse.);
- raffinant et en améliorant le cadre d'analyse de portefeuille utilisé pour établir, mettre en marché et créer des grappes de produits (analyse du portefeuille de produits);
- élaborant et en mettant en place un nouveau programme de marketing du tourisme d'hiver, afin d'attirer plus de visiteurs au cours de la saison basse et d'améliorer l'utilisation des infrastructures touristiques actuelles à l'année longue, augmentant ainsi la rentabilité de l'industrie. En ce qui concerne l'hiver, la CCT a établi un partenariat avec l'industrie du ski, et travaille à des initiatives de développement de programmes visant à positionner le Canada comme destination par excellence pour vivre un Noël traditionnel.

Repenser nos programmes d'information marketing destinés à l'industrie et aux consommateurs, afin de tirer profit du potentiel qu'offre la technologie du marketing électronique, en :

- développant un site Web concurrentiel à l'échelle internationale, qui servira de plate-forme mondiale pour faire connaître le Canada en tant que destination touristique par excellence (Il est essentiel que ce site puisse susciter l'enthousiasme, afin de se distinguer de la quantité d'autres sites axés sur une destination. Bien que notre ou nos sites serviront de portails, il nous incombe de représenter l'ensemble de l'industrie, et non pas de nous limiter à offrir des liens vers les sites de nos partenaires.);
- développant un site Web efficace à l'intention de l'industrie pour permettre aux entreprises touristiques canadiennes et aux professionnels du voyage de nos marchés d'échanger des informations.

Améliorer la capacité de la CCT à reconnaître et anticiper les besoins de l'industrie canadienne du tourisme et à trouver des solutions aux enjeux touchant la compétitivité de l'industrie, en :

- renforçant les liens existant entre les gouvernements et l'industrie;
- établissant des groupes de discussion avec des représentants de l'industrie pour se pencher sur les questions qui influencent la compétitivité internationale de l'industrie canadienne du tourisme;
- fournissant aux preneurs de décision de l'industrie canadienne et des gouvernements les résultats de recherches et autres renseignements dont ils ont besoin pour prendre de bonnes décisions.

8. Mêmes routes, nouvel itinéraire

Nouvelles orientations, pour relever les défis

Pour relever les défis et réaliser les buts et objectifs, quatre nouvelles orientations ou initiatives seront lancées en 2003.

- Effort accru en relations médias et relations publiques

  Les initiatives de relations médias et de relations publiques ont toujours offert un excellent rendement à la CCT et à ses partenaires. Les fonds étant limités pour le marketing recourant aux médias grand public, il s'agit d'exploiter les « récits » et les « expériences » que le Canada peut faire valoir. Cette démarche combinera et optimisera le recours à la couverture payée et non payée pour assurer à l'effort de marketing l'indispensable masse critique.

  Des initiatives spéciales seront entreprises pour promouvoir les programmes Visitons le Canada dans tous les marchés, y compris le Canada. Les tarifs spéciaux pour journalistes seront officialisés, pour les voyages à l'intérieur du Canada aussi bien qu'à destination du Canada. Nous nous attacherons plus spécialement à attirer les journalistes dont les articles renforcent la stratégie de la CCT dans leur marché. La CCT évaluera la pertinence des divers médias et communiquera ses conclusions à ses partenaires.

- Marketing axé sur les événements et promotions

  En plus de l'effort accru consacré aux activités de relations médias et de relations publiques, nous nous appliquerons, surtout aux États-Unis, à repérer ou créer des promotions ou événements dont le Canada peut profiter pour se faire connaître comme destination de voyage mieux qu'il ne le pourrait autrement. L'objectif consiste à retenir un événement d'envergure chaque mois. De plus, une liste sera élaborée de tous les grands événements futurs – comme les Olympiques ou autres manifestations sportives, ou encore les expositions mondiales. Le personnel de chacun de nos marchés devra pareillement rechercher des promotions ou événements notables et, s'il y a lieu, les intégrer à leurs plans d'affaires.

  Cette approche permettra également à la CCT et à ses partenaires de l'industrie du tourisme d'attirer davantage de partenaires non traditionnels.

- Refonte des sites Web de la CCT

  La CCT a fondamentalement remanié ses sites Web de façon à reprendre le leadership dans le marketing électronique du tourisme. Le site destiné aux consommateurs sera plus informatif, plus puissant, plus multilingue et plus facile à utiliser. Le site destiné aux entreprises sera évalué puis réorienté et refaçonné au besoin pour le rendre plus convivial pour les clients.

- Marketing axé sur l'expérience

  Un groupe de travail sur le marketing de produits-créneaux sera créé en vue de repérer au sein des grappes de produits de la CCT les produits-créneaux immédiatement commercialisables. Le groupe de travail élaborera des programmes adaptés aux besoins des entreprises dans les créneaux choisis. Des investissements seront consacrés à des moyens promotionnels soigneusement ciblés excluant les médias grand public qui servent aux programmes de marketing axés sur la dimension géographique. Le groupe de travail des produits-créneaux et les responsables des programmes de marketing géographique coopéreront étroitement entre eux. L'APP aidera à déterminer quels sont nos produits les plus concurrentiels et quelles sont les lacunes à combler au moyen du développement de produits.

En plus de ces quatre initiatives particulières, notre personnel dans les marchés étrangers cherchera à former des partenariats avec tous les transporteurs aériens. Cette démarche augmentera notre bassin de partenaires et améliorera l'accès au Canada par voie aérienne, ce dont plusieurs marchés ont un besoin impérieux.

En outre, dans le cadre d'un nouveau projet national de coentreprise, 17 centres de ski s'uniront aux fins de la promotion dans neuf marchés; le secteur privé y investira jusqu'à 1,7 million de dollars par année.

La section « En route! » démontre comment ces nouvelles orientations et initiatives se répercutent dans les divers programmes.

9. En route!

Orientation et priorités des programmes

En dépit d'une incertitude qui persiste dans le marché, notre défi à long terme est de rétablir la position concurrentielle ou la part de marché du Canada.

La majorité de nos programmes de marketing axés sur des produits se sont inscrits sous le thème « Une généreuse nature », et relevaient de l'argument « beaucoup à voir et à faire ». On croit de plus en plus que « beaucoup à voir et à faire » est un argument trop générique, et que pour intéresser les amateurs de voyages qui recherchent une expérience, nous devons repositionner les produits concurrentiels du Canada avec plus de vigueur. Ce peut être là une autre raison de la dégradation de notre position concurrentielle. Les rapports qui suivent, structurés selon la géographie, doivent être compris dans ce contexte et à la lumière des quatre nouvelles orientations mentionnées dans le chapitre précédent.

La première partie du mandat de la CCT est de mettre en marché le Canada en tant que destination touristique. Pour ce faire, nos efforts de marketing s'appuient sur quatre piliers :

- le consommateur;
- l'industrie;
- les relations médiatiques et publiques;
- l'Internet.

Bien que des ressources soient allouées à ces quatre piliers, leur distribution varie selon les marchés. Par exemple, le marché des États-Unis, qui est bien développé et diversifié, met en jeu les quatre piliers. Le Mexique, qui est un marché important en croissance, sera centré sur l'Internet, l'industrie, et les relations médiatiques et publiques. Selon le marché, l'importance relative de chaque pilier, ainsi que les messages et les tactiques propres à chacun varieront également.

On trouvera plus bas un bref résumé de chaque programme majeur de la CCT, ainsi que ses orientations et priorités.

Le modèle de la CCT

La CCT est un organisme touristique national financé par le gouvernement fédéral. Elle traite des trois composantes de l'offre (produit) et de la demande (marketing et ventes), s'appuyant sur la recherche pour compléter l'équation du marketing. La recherche permet à la CCT de suivre et d'orienter l'interaction entre les composantes et de produire l'information pertinente aux enjeux d'actualité. Pour obtenir la plus grande efficacité possible, les trois composantes doivent être en constante interaction et s'alimenter les unes les autres.

Programmes de marketing

Développement de produits

À la CCT, le développement de produits se traduit essentiellement par un travail de partenariat avec l'industrie canadienne du tourisme, en vue d'augmenter le nombre de produits et d'expériences touristiques canadiens. Cela suppose non seulement d'améliorer la qualité des produits existants, mais aussi d'en augmenter la quantité et d'élargir la gamme des produits disponibles.

Pour ce qui est du cycle d'affaires, il existe un continuum qui comprend la recherche, le développement de produits, le marketing et les ventes – où chaque fonction dépend des autres. Le développement efficace de produits dépend d'une bonne recherche, tandis que le marketing et les ventes dépendent de la disponibilité de « bons » produits. Les développeurs de produits doivent recevoir régulièrement des commentaires des secteurs du marketing et des ventes, afin de veiller à ce que le développement de produits réponde bien aux besoins du marché.

En reconnaissant l'étroite coordination nécessaire entre le développement de produits, le marketing et les ventes, nous avons amalgamé le développement de produits avec le marketing et les ventes.

Le Programme de développement de produits a cerné les objectifs suivants pour les trois prochaines années :

- améliorer la qualité des produits touristiques canadiens en insistant sur les produits expérientiels, par exemple dans les domaines de l'aventure, de la gastronomie, des jardins ou des centres de santé;
- assurer la concertation entre les responsables du marketing des produits et du développement des produits, pour que les grappes de produits répondent aux impératifs des uns et des autres;
- travailler avec l'industrie pour améliorer la qualité des produits prêts pour le marché;
- favoriser le développement de nouveaux produits pour les marchés émergent;

- encourager la forfaitisation de ces produits pour qu'ils puissent être commercialisés efficacement;
- faciliter le partage d'informations et le réseautage entre les entreprises individuelles et les autres partenaires potentiels de l'industrie touristique.

En matière de développement de produits, l'initiative la plus visible et sans contredit la plus réussie de la CCT est le programme « Clubs de produits ». Les clubs de produits sont des groupements formés principalement de petites entreprises engagées dans des activités semblables ou complémentaires, en vue de développer de nouveaux produits et de nouveaux forfaits, et pour améliorer la qualité des produits existants, en partageant des informations et en travaillant ensemble.

En plus du programme des clubs de produits, qui est offert à tous les secteurs de l'industrie du tourisme, plusieurs grappes de produits ont été choisies pour faire l'objet d'une attention particulière en termes de développement de produits. Le choix de ces grappes est fondé sur une évaluation de la demande des marchés, des besoins de l'industrie et de la capacité présente ou potentielle du Canada de satisfaire à cette demande. Ces grappes, alignées sur les priorités de marketing de la CCT, sont décrites ci-dessous.

Le tourisme de plein air

La recherche confirme que la nature canadienne est le principal levier pour attirer les touristes potentiels, à la fois canadiens et étrangers. Cette réalité est reflétée par le choix du slogan utilisé dans toutes les publicités de la CCT : « Une généreuse nature ».

Néanmoins, les touristes recherchent aujourd'hui plus que de beaux paysages. Ils désirent découvrir la nature en faisant une activité, que ce soit des randonnées, du cyclisme, du canot, de la pêche, de l'observation d'oiseaux, du camping sauvage ou un séjour dans un lieu de villégiature de luxe. Dans chaque cas, l'expérience nécessite une variété d'entreprises touristiques pour offrir des services d'interprétation, de guides, de location d'équipement, de logement, etc.

En raison du marché potentiel pour le tourisme de plein air au Canada, et parce que ce secteur de l'industrie est composé de milliers de petites entreprises dont plusieurs ont besoin d'appui pour développer des produits, cette grappe de produits constitue une priorité pour le programme de développement de produits de la CCT. De l'aide est offerte notamment dans les domaines des normes de service, de la formation du personnel, de l'interprétation des besoins des voyageurs internationaux, des données sur les marchés et de la présentation des produits.

Parmi les mesures prévues en ce sens figurent des ateliers sur la commerciabilité, des analyses de pratiques exemplaires et l'élaboration d'un nouveau modèle de développement durable pour le tourisme.

Le tourisme culturel

Le tourisme axé sur la culture et le patrimoine est un autre secteur qui a été choisi pour faire l'objet d'un effort particulier en développement de produits.

Partout au monde, on remarque un intérêt grandissant pour les sites historiques et les traditions culturelles des différents pays et des différentes régions. Les attractions culturelles font partie de la plupart des circuits touristiques et dans bien des cas, elles sont la raison principale du voyage. Bien que, dans l'esprit des voyageurs internationaux, la culture et le patrimoine ne soient pas associés au Canada autant que notre nature sauvage, le Canada possède une histoire riche et fascinante. En outre, notre société multiculturelle permet au Canada d'offrir aux visiteurs un mélange unique de traditions culturelles.

Dans la perspective du développement de produits, le défi de la CCT consiste à créer des liens efficaces entre l'industrie canadienne du tourisme conventionnel, les institutions culturelles canadiennes et les autres fournisseurs d'expériences culturelles. Dans le passé, les fournisseurs touristiques n'ont pas reconnu le potentiel touristique des attractions culturelles canadiennes et, d'autre part, ces institutions ne se sont pas considérées comme faisant partie de l'industrie du tourisme. Les deux groupes ont besoin d'être renseignés sur les possibilités existantes, et doivent établir des partenariats afin d'en tirer profit.

Parmi les mesures prévues en ce sens, il s'agira de coopérer étroitement avec des forfaitistes qui sont déjà spécialisés dans le tourisme culturel; de produire de l'information sur les nouveaux produits commercialisables; de segmenter les données de l'Enquête sur les activités et les préférences en matière de voyages (EAPV) pour cerner des créneaux à exploiter au sein du secteur de la culture.

Le tourisme d'hiver

Le caractère saisonnier des visites est un facteur primordial de la rentabilité de l'industrie canadienne du tourisme, et la nécessité de positionner le Canada en tant que destination quatre-saisons est clairement mise en relief dans l'énoncé de vision de l'industrie. Près de 70 p. 100 des visiteurs internationaux arrivent au Canada au cours des deuxième et troisième trimestres de l'année (du 1er avril au 30 septembre).

Bien qu'il soit possible de prolonger l'intersaison du début de l'automne et du printemps pour certaines entreprises, il importe surtout de susciter une plus grande activité touristique pendant l'hiver. Pour cette raison, la CCT a choisi le tourisme d'hiver comme étant une autre priorité en matière de développement de produits. Les objectifs de la CCT sont d'augmenter l'inventaire des produits touristiques d'hiver et d'encourager la forfaitisation des ces produits, de façon à ce qu'il soit plus facile de les vendre aux consommateurs.

Parmi les mesures prévues en ce sens figurent un concours national pour inciter à la création de forfaits d'hiver (le concours de cette année a suscité 125 participations, y compris des représentants de chaque province et territoire); l'organisation d'un forum national sur le tourisme d'hiver; et l'élargissement du concours Hiver en fête, qui honore les localités de tout le Canada présentant les plus belles lumières de Noël.

Les circuits touristiques et les villes

Bien que les circuits touristiques et les villes soient deux grappes de produits prioritaires aux fins des activités de marketing, il n'y a pas eu à leur égard le même accent sur le développement de produits. Ces deux grappes de produits seront évaluées pour déterminer si une attention particulière est nécessaire pour ce qui est du développement de produits en appui aux programmes de marketing. L'objectif primordial consiste à synchroniser le développement de produits et le marketing.

Autres activités de développement de produits

- Travailler en étroite collaboration avec le groupe de travail sur le marketing de produits-créneaux pour veiller à ce que l'on crée des produits concurrentiels prêts pour le marché, et fournir l'aide du personnel du Programme de développement de produits, de la même façon que nous l'avons fait au début du programme des vacances d'apprentissage.
- Avec l'aide de l'analyse du portefeuille des produits en cours de mise au point et en nous servant des données de l'Enquête sur les activités et les préférences en matière de voyages (EAPV), travailler à mieux positionner nos grappes de produits les plus concurrentielles.
- Les vacances d'apprentissage, qui supposent une multitude d'expériences toutes orientées vers l'enrichissement personnel, connaissent une hausse de popularité. La recherche démontre que l'ensemble des consommateurs veulent faire autre chose que des circuits touristiques passifs lors de leurs voyages. Ils en veulent plus : toucher, sentir, ou approfondir leurs connaissances. Le Canada peut offrir un riche éventail de ce type d'expériences. Le Programme de développement de produits a répertorié plus de 300 expériences de vacances d'apprentissage prêtes pour la commercialisation. Il faudra travailler pour agrandir le répertoire et faciliter l'intégration de ce type d'expériences dans les programmes de marketing de la CCT.

  Parmi les mesures en ce sens figureront la création d'une base de données augmentée permettant l'accès en ligne par les forfaitistes et autres parties intéressées à obtenir de l'information sur les produits commercialisables en matière d'expériences de voyage d'apprentissage au Canada.
- Les cultures et traditions autochtones du Canada constituent un autre aspect important de ce qu'offre le Canada aux touristes. Ce produit présente un potentiel élevé de revenus pour les communautés autochtones situées dans les régions les moins développées du Canada. Augmenter la quantité de produits prêts pour le marché et assurer une constance dans la prestation des services sont les priorités du développement de produits autochtones.

  Parmi les mesures en ce sens figureront la collaboration avec l'Équipe Canada du tourisme autochtone et d'autres partenaires gouvernementaux à une vaste étude visant à quantifier l'impact économique du tourisme pour les collectivités autochtones et la création d'une variété d'outils pour aider les entreprises touristiques autochtones à améliorer leur commerciabilité.
- « La cuisine au Canada » est également un thème du développement de produits. Nous possédons un grand nombre de cuisines régionales, mais la plupart de nos plats et de nos méthodes culinaires ont été adaptés d'autres cultures. C'est pourquoi « la cuisine au Canada » définit non seulement des plats que l'on pourrait considérer typiquement canadiens, mais également l'incroyable variété de plats qui découle de nos traditions multiculturelles. La cuisine constitue un aspect important de l'expérience touristique et présente un excellent potentiel pour améliorer l'attrait touristique.

  Parmi les mesures en ce sens figureront la création d'un programme national d'accréditation dirigé par l'industrie et s'inspirant du programme de la Nouvelle-Écosse ainsi qu'une série d'ateliers pour les restaurants et autres fournisseurs du secteur intéressés à augmenter leur clientèle touristique.
- Le golf a récemment connu une forte hausse de popularité. Le Canada offre aux visiteurs internationaux une grande variété en la matière, et à bon compte.
- Le tourisme sportif reconnaît les avantages touristiques dont profitent les communautés qui accueillent des compétitions et des tournois sportifs. Leur gamme s'étend des compétitions internationales majeures jusqu'aux tournois juniors.
- Le jardinage est un autre passe-temps qui connaît un gain de popularité, spécialement parmi les baby boomers plus âgés.
- Les vacances santé et bien-être connaissent également une forte croissance auprès d'une population vieillissante, plus consciente de sa santé et plus à l'aise, tant au Canada qu'aux États-Unis et en Europe.

- Le tourisme des jeunes résulte de la plus grande mobilité dont jouissent aujourd'hui les jeunes dans les pays développés partout au monde. Bien que l'on puisse en ce moment considérer les jeunes comme une clientèle peu lucrative, ils offrent la perspective de retours ultérieurs, lorsqu'ils seront plus à l'aise.
- Le tourisme rural est un élément important des objectifs stratégiques du gouvernement pour encourager le développement économique dans les régions rurales du Canada. Il peut très bien se marier aux activités culinaires.

La section qui suit décrit les stratégies de marketing utilisées dans les différents marchés géographiques de la CCT. Les objectifs quantitatifs ont été établis dans la section 6.

Marketing au Canada

Le but du programme de marketing au Canada consiste à augmenter la notoriété des produits touristiques canadiens et à convaincre les Canadiens de voyager au Canada. Le marché intérieur continue à être le plus grand marché du Canada, représentant 70 p. 100 des recettes touristiques et 80 p. 100 de toutes les visites en 2000. Si les tendances actuelles se maintiennent, il deviendra encore plus important, les Canadiens réduisant leurs voyages à l'étranger pour choisir plutôt des destinations au pays.

Selon les estimations préliminaires, l'augmentation des dépenses associées aux voyages à l'intérieur du Canada était réduite pendant la plus grande partie de 2001. Les Canadiens ont consacré quelque 38,4 milliards de dollars au tourisme au Canada en 2001, 1,3 p. 100 de plus qu'en 2000. Bien que les événements du 11 septembre aient eu un impact au troisième trimestre, la demande intérieure avait déjà commencé à faiblir au second trimestre, enregistrant une augmentation d'à peine 1,7 p. 100 en comparaison aux 5,4 p. 100 du premier trimestre. Les Canadiens n'ont pas seulement limité leurs voyages au pays en 2001, ils ont également réduit leurs voyages internationaux, surtout au sud de la frontière. En 2001, on estime qu'ils ont fait 18,4 millions de voyages d'une nuit ou plus à l'étranger, 4,2 p. 100 de moins qu'en 2000. Les voyages d'une nuit ou plus aux États-Unis ont diminué de 7,7 p. 100, tandis que les voyages outre-mer ont en fait augmenté de 7,0 p. 100.

Pour 2003, l'objectif pour le marché canadien est d'augmenter le nombre de voyages de 2,5 p. 100 et les dépenses, de 4,7 p. 100.

La recherche indique que de nombreux voyageurs continueront en 2003 d'envisager de voyager à l'intérieur du Canada au lieu de se rendre aux États-Unis ou à une destination outre-mer. Ce groupe constitue presque la moitié du marché des voyageurs canadiens, soit quelque 9 millions de voyageurs. Les voyages aux États-Unis représentent plus de 75 p. 100 de tous les voyages des Canadiens à l'étranger et 60 p. 100 de toutes les dépenses correspondantes. Le Canada dispose d'une abondance de produits touristiques compétitifs en comparaison des États-Unis. Les efforts consacrés à leur promotion visent à convaincre les Canadiens qui voyagent surtout l'été d'opter pour le Canada comme destination de choix ou destination primaire. Les tendances et les données actuelles laissent entrevoir que cela se poursuivra en 2003. Le fait de détourner 1 p. 100 de Canadiens d'une destination américaine vers une destination canadienne se traduit par des recettes supplémentaires de 85 millions de dollars au Canada, toutes choses étant égales par ailleurs.

Hypothèses pour 2003-2005

Le marché du Canada continuera à jouer un rôle essentiel.

- L'intérêt des Canadiens à découvrir le Canada n'a probablement jamais été aussi fort, ce qui offre aux entreprises des possibilités inédites. Non moins de 93 p. 100 des voyageurs Canadiens ont l'intention de voyager cette année, une hausse de 8 p. 100, et près de 60 p. 100 le feront probablement au Canada, une hausse de 7 p. 100. Cette évolution est importante aux plans des recettes touristiques, de la réorientation des voyages prévus à l'étranger et de la diminution du déficit touristique.
- En 2001, un nouveau plan stratégique a été élaboré pour la période de 2002 à 2004 et approuvé par la CCT et le Comité du marketing au Canada. Il demeure d'actualité comme cadre des activités.
- Il s'agira de continuer à réorienter les programmes pour cibler expressément les voyageurs prévoyant se rendre à l'étranger au sein des marchés au Canada affichant la plus forte incidence de voyages à l'étranger. La taille de ce marché potentiel de conversion a sensiblement augmenté, 46 p. 100 des Canadiens envisageant aujourd'hui d'opter pour une destination canadienne au lieu d'une destination étrangère.
- La crise du 11 septembre et la campagne « Nouvelles réalités » entreprise par la suite ont stimulé le processus de conversion des voyages à l'étranger. L'important programme de conversion des voyages à l'étranger entrepris en novembre 2001 bat maintenant son plein. Nous avons la possibilité de créer un solide élan grâce aux nouveaux fonds accordés à la campagne « Nouvelles réalités », au moins tout au long du premier semestre de 2002.
- Globalement, pour l'industrie et pour le Canada, ces divers éléments annoncent un déplacement du volume et des recettes, du moins à court terme, le marché intérieur venant compenser le recul des sources extérieures. La durée du phénomène dépendra du délai requis pour que l'économie se rétablisse et que les attentes des consommateurs soient satisfaites pour ce qui est de la sécurité des voyages, de leur aspect pratique et des prix. Si le tout s'améliore rapidement, les perspectives du marché américain commenceront également à s'améliorer à la fin

de l'année et en 2003. Sinon, le marché intérieur deviendra plus important à chaque mois de retard dans le rétablissement.

Facteurs essentiels au succès

Les principaux axes stratégiques pour 2003 sont les suivants.

- Renforcer l'image de marque du Canada et augmenter la notoriété du Canada comme destination de voyage quatre-saisons.
- Promouvoir les produits canadiens selon le modèle des grappes de produits, en insistant sur les nouveaux produits et les nouvelles catégories de produits touristiques.
- Développer la base de données de consommateurs aux fins du marketing direct et du marketing électronique, en s'efforçant en particulier de la segmenter selon les préférences touristiques.
- Mettre sur pied des activités saisonnières de publicité coopérative visant à convertir les voyageurs prévoyant se rendre à l'étranger.
- Créer des occasions propices au marketing coopératif recourant au marketing direct et au marketing électronique pour promouvoir des thèmes au sein de créneaux du marché.
- Continuer à soutenir et à mettre en œuvre, dans le cadre du marketing aux États-Unis, un programme visant les expériences de plein air présenté à l'industrie comme un nouveau débouché à l'échelle nord-américaine.
- Former des partenariats promotionnels durables ou développer ceux qui existent déjà de façon à créer des synergies pour l'industrie du tourisme et élargir la portée comme la profondeur du programme intérieur.
- Continuer à promouvoir la création de nouveaux produits dans le cadre du programme d'appui aux projets touristiques régionaux.
- Augmenter le nombre de partenaires dans le programme intérieur, ainsi que l'importance de leurs contributions.
- Augmenter la notoriété des produits touristiques canadiens auprès des professionnels du voyage et poursuivre les programmes de sensibilisation.
- Élaborer un programme intégré de relations médias en se penchant particulièrement sur l'information destinée aux médias spécialisés dans le voyage et sur le principe d'un portail multimédia.

Il faut toutefois relever certains défis :

- capacité aérienne réduite;
- augmentation des coût des voyages;
- problèmes liés à la saisonnalité;
- créativité pour le marketing de créneaux.

Le Programme de marketing au Canada doit non seulement relever ces défis mais également faire face à la « nouvelle réalité » à la suite des événements du 11 septembre. Il concevra et mettra en œuvre des activités afin de faire face à cette nouvelle réalité qui nous fait croire que les Canadiens auraient tendance à choisir des destinations proches de chez eux et à voyager au Canada.

Marketing aux États-Unis

L'industrie du voyage a subi en 2001 le plus grand choc que l'on ait jamais enregistré. Les répercussions ne pourront en être entièrement mesurées que vers la fin de 2002. Dans l'immédiat, les voyageurs ont modifié leurs projets de voyages : ils réfléchissent plus longtemps d'avance; ils restent plus près de chez eux; ils cherchent davantage d'information sur leurs destinations; ils réservent davantage à la dernière minute; ils sont plus sensibles au prix; ils utilisent le Web; et ils se révèlent plus enclins à recourir à des agents de voyages. Pour le court terme, le rétablissement du marché américain sera stimulé par les voyages en auto et par la demande plutôt que l'offre.

Pour demeurer compétitif et tirer parti de l'évolution constatée dans les exigences des consommateurs, le Programme des États-Unis recentrera ses efforts en vue d'augmenter le nombre de visites et les recettes à court terme tout en développant les assises sur le marché en vue d'une croissance sur le long terme. Il sera essentiel de profiter des ressources financières sensiblement augmentées que la CCT consacre au marché américain en 2002 pour soutenir des activités judicieuses de marketing et, au cours des prochaines années, entretenir l'élan et exploiter le potentiel de croissance du marché.

Pour 2003-2005, le Programme de marketing aux États-Unis tiendra compte de plusieurs questions essentielles :

- marchés long-courriers par opposition à court-courriers : pendant que la CCT poursuit une stratégie axée sur le long-courrier dans un contexte de rétablissement qui sera stimulé par les voyages en auto, le programme visera dans les États frontaliers ainsi que dans les marchés moyen-courriers et long-courriers la conversion de voyageurs qui choisissent des destinations outre-mer ou dans d'autres États américains, en vue d'augmenter notre part d'un marché à haut rendement;
- rendement par opposition à volume : comme il faudra plus de temps pour que les voyages par avion se rétablissent, le programme visera à optimiser l'équilibre entre rendement et volume en ciblant les consommateurs aux revenus élevés et au fort potentiel dans l'ensemble du marché;

- expériences par opposition à destinations : la segmentation du marché d'après les caractéristiques psychographiques permettra de cibler des consommateurs ayant des dispositions motivationnelles particulières en faisant le rapprochement entre demande du marché et forces de nos produits;
- approche de marketing : compte tenu des budgets limités, les relations médias et les promotions serviront à asseoir nos activités traditionnelles de publicité et serviront de catalyseurs pour intégrer les programmes de la CCT et des partenaires dans le cadre de campagnes de marketing et de promotions thématiques trimestrielles.

Malgré les perspectives émoussées, le marché américain des voyages représentait en 2001 plus de 1 milliard de voyages (intérieurs et internationaux) d'une nuit ou plus. Or la population augmente, le rétablissement économique se concrétise au début 2002, le dollar américain continue à être dominant sur le marché mondial des monnaies et il y a chez les consommateurs américains un important potentiel pour ce qui est d'augmenter la disposition à voyager à l'étranger. Le marché américain devrait donc demeurer une cible prioritaire pour plusieurs destinations internationales.

Pour le Canada, le consommateur américain de voyages d'agrément est demeuré en 2001 la principale source de visites et de recettes touristiques internationales. Malgré la chute enregistrée au quatrième trimestre de 2001, les voyageurs d'agrément américains ont fait 13,3 millions de voyages au Canada (en hausse de 3,0 %) et généré pour l'industrie canadienne du tourisme des recettes de 6,47 milliards de dollars (14,3 % de plus que l'année précédente).

Malgré les changements survenus dans le marché du tourisme, le Canada peut encore réaliser des progrès sur le marché américain au cours des trois années à venir. On vise une augmentation du nombre de visites de 3,3 p. 100 en 2002, 2,2 p. 100 en 2003, 2,3 p. 100 en 2004 et 2,5 p. 100 en 2005. En ce qui concerne les recettes au Canada, cette évolution se traduirait par des augmentations de 4,7 p. 100 en 2002 (6,775 milliards de dollars), 5,7 p. 100 en 2003 (7,160 milliards de dollars), 5,5 p. 100 en 2004 (7,554 milliards de dollars) et 4,7 p. 100 en 2005 (7,910 milliards de dollars).

La part du Canada des voyages internationaux des Américains a diminué de 28,7 p. 100 en 1996 à 25,6 p. 100 en 2000. Les destinations européennes ont profité de la perte de part de marché du Canada parmi les voyageurs à haut rendement se rendant à l'étranger. Cependant, en raison de la diminution marquée des voyages outre-mer au quatrième trimestre de 2001, le Canada a profité d'une augmentation de sa part de marché sur l'ensemble de l'année 2001, celle-ci s'élevant à 30,2 p. 100. Le maintien de ce niveau sera un objectif essentiel face au rétablissement du marché et au retour de la demande de voyages outre-mer.

Pour 2003, l'objectif à l'égard du marché américain des voyages d'agrément consiste à augmenter le nombre de voyages de 2,2 p. 100 et les dépenses, de 5,7 p. 100.

Cet objectif est réalisable. Les recherches effectuées récemment par la CCT révèlent un potentiel pour ce qui est de voir les voyageurs américains opter pour le Canada au lieu de destinations outre-mer ou dans d'autres États américains. Ces voyageurs représentent des segments à cibler au moyen de produits bien assortis à la demande.

Au cours de 2003-2005, le Programme des États-Unis visera à développer ses assises sur le marché à rendement supérieur et à y augmenter sa part de marché. En même temps, il offrira aux partenaires de l'industrie touristiques une stratégie à long terme ciblée pour soutenir la clientèle actuelle et créer de nouvelles possibilités grâce à la conversion des voyages outre-mer et inter-États. Il le fera grâce à des campagnes de marketing et des activités de soutien recourant à la segmentation psychographique, s'intégrant à une approche canadienne cohérente ciblant les consommateurs, les médias et les professionnels du voyage.

La recherche continuant à servir de fondement pour toutes les orientations stratégiques et d'outil pour suivre les résultats et l'efficacité, l'accent du programme de marketing et de publicité sera placé sur les relations médias et les promotions axées sur des approches thématiques pour promouvoir le Canada. D'énergiques efforts de marketing sur Internet et d'autres formes de marketing électronique renforceront la portée du programme et son impact sur le marché.

Le consommateur américain offre d'importantes possibilités en 2002 grâce à un investissement marketing sensiblement augmenté pour stimuler le marché et le sensibiliser au Canada. Une croissance ininterrompue des visites et des recettes compensera la diminution prévue dans les voyages d'outre-mer au Canada et favorisera la conversion en faveur du Canada de la demande refoulée de voyages outre-mer.

Marketing en Europe-Amérique latine

Le programme de marketing en Europe-Amérique latine a été créé par l'amalgamation du programme de l'Amérique latine à celui de l'Europe.

1. Europe

En 2001, les Européens ont effectué plus de 2,3 millions de voyages d'une nuit ou plus au Canada, générant presque 2,8 milliards de dollars en recettes étrangères. Ce chiffre représente 21,4 p. 100 des recettes étrangères générées par des voyages d'une nuit ou plus au Canada. Sur l'ensemble des recettes européennes de voyages d'une nuit ou plus, 67 p. 100 proviennent de trois principaux marchés : le Royaume-Uni (36 %), l'Allemagne (16 %) et la France (16 %).

La position concurrentielle du Canada en Europe s'est détériorée au cours des cinq dernières années, passant de 8,3 p. 100 en 1996 à 7,3 p. 100 en 2001. Un obstacle majeur aux voyages des Européens au Canada est la force relative de notre dollar, qui a rendu le Canada moins concurrentiel au plan des prix. De plus, le coût des déplacements au Canada a augmenté, en partie à cause du cours du pétrole, de la consolidation des compagnies aériennes et des prix plus élevés de l'hébergement. En outre, la capacité des transports aériens s'est sensiblement réduite sur plusieurs liaisons importantes.

Pour 2003, l'objectif pour le marché de l'Europe-Amérique latine est une augmentation de 4,2 p. 100 des voyages et de 6,6 p. 100 des dépenses.

Le potentiel du marché européen est associé à une série de facteurs économiques qui vont influencer la demande à long terme. Les facteurs de risque les plus importants sont associés aux éléments suivants :

- la stabilité du climat social et politique au Moyen-Orient;
- l'état de l'économie américaine;
- l'importance des pressions inflationnistes;
- la mise en œuvre de réformes structurelles du marché du travail, l'expansion de l'Union européenne et la stabilisation de l'euro.

Les possibilités pour le Canada de saisir une part plus importante du marché touristique européen sont reliées à sa capacité d'augmenter la notoriété du Canada en tant que destination quatre-saisons de premier choix et de surmonter les perceptions négatives des Européens voulant que notre pays est froid et ennuyeux. Nous devons veiller à positionner en Europe nos produits touristiques concurrentiels avec plus de vigueur que nous ne le faisions dans le passé avec des produits génériques du genre « beaucoup à voir et à faire ». Les possibilités qu'offre le marketing axé sur l'expérience – par exemple dans les domaines de l'aventure, de la gastronomie, des jardins ou des centres de santé, qui sont très segmentés et qui peuvent être exploités de façon très rentable – seront examinées de plus près. Comme nous disposons de moins d'argent que nos concurrents, nous devons diriger notre publicité vers les marchés européens où nos produits touristiques ont le plus de chances d'intéresser les consommateurs.

Les résultats de l'analyse du portefeuille des marchés justifient de cibler particulièrement le Royaume-Uni, la France et l'Allemagne. Étant donné son niveau d'investissement relativement élevé et la nécessité de développer une masse critique dans d'autres marchés, les activités de marketing en Italie seront réorientées en vue de concentrer les efforts sur l'industrie et les médias, les événements spéciaux et les promotions.

De 2003 à 2005, notre programme de marketing en Europe va :

- produire un programme complètement intégré visant les consommateurs, l'industrie et les médias, d'abord et avant tout au Royaume-Uni, puis en Allemagne et en France;
- consacrer un quart de nos ressources en marketing aux marchés secondaires et en émergence, selon leur potentiel et les possibilités de rentabilisation;
- insister sur les possibilités qu'offre le marketing axé sur l'expérience;
- élargir l'image du Canada au-delà de ses beautés naturelles, en présentant le Canada comme une destination excitante, offrant de grands attraits culturels et des villes animées;
- raffermir nos partenariats avec l'industrie dans les marchés secondaires et les marchés en développement, en nous penchant spécialement sur les produits et les marchés qui offrent le meilleur potentiel de croissance.

2. Amérique latine

Le programme de marketing de la CCT en Amérique latine constitue un sous-ensemble du programme Europe-Amérique latine. Il cible surtout le Mexique, tout en continuant à consacrer certaines ressources au Brésil. Le Mexique représente un marché au potentiel élevé pour le Canada, enregistrant 150 000 voyages d'une nuit ou plus au Canada en 2001. Les recettes générées par ces voyages ont presque triplé au cours des cinq dernières années, passant de 66 millions de dollars en 1995 à 195 millions en 2001.

L'Amérique latine a été incluse dans le programme Europe-Amérique latine plutôt que dans un programme étendu « des Amériques » parce que les pratiques publicitaires et d'achats d'Amérique latine ressemblent plus aux modèles de comportement européens.

Dans le but de saisir les possibilités que présentent l'Amérique latine, la CCT va :

- mettre au point un programme de marketing amélioré pour le Mexique, en mettant l'accent sur un travail en étroit partenariat avec l'industrie, pour développer une gamme complète de produits canadiens, et
- travailler avec les médias pour assurer au Canada la meilleure visibilité possible en tant destination de voyage.

Marketing en Asie-Pacifique

En 2001, les résidents d'Asie-Pacifique ont effectué 1,3 millions de voyages d'une nuit ou plus au Canada, générant des recettes de 1,8 milliard de dollars – 14 p. 100 de nos recettes internationales des voyages d'une nuit ou plus. Plus des deux tiers (67 %) des recettes de cette région provenaient de quatre marchés : le Japon (31 %), la Corée du Sud (13 %), l'Australie (12 %) et Taïwan (11 %).

En Asie-Pacifique, le Canada a fait face à une diminution de la demande et à un recul de sa position concurrentielle. L'économie japonaise est aux prises avec une récession persistante. Malgré tout, les Japonais montrent encore un vif intérêt pour les voyages. Cependant, ils continuent à être très sensibles au prix et soucieux de la sécurité – surtout dans le groupe des 45 ans et plus – à la suite des événements du 11 septembre. Les prix, la sécurité et l'accès aérien sont les trois obstacles à la croissance pour le Canada et des efforts y sont consacrés. Après deux années consécutives de forte croissance, Taïwan a également connu un ralentissement économique, ce qui a eu un effet négatif sur le nombre de voyages à l'étranger dans ce pays. L'économie devrait se rétablir et les résultats du Canada, s'améliorer. La Corée du Sud a connu de bons résultats et la croissance devrait se poursuivre. L'économie australienne a sensiblement ralenti en 2001 après quatre ans de forte croissance. Les perspectives d'ici 2005 indiquent le retour d'une croissance robuste, ce qui stimulera la croissance dans les voyages long-courriers.

Pour 2003, on prévoit que dans l'ensemble, le marché de l'Asie-Pacifique connaîtra une augmentation de 6 p. 100 des voyages et de 10 p. 100 des dépenses.

Le potentiel du marché de l'Asie-Pacifique est associé à une série de facteurs politiques et économiques qui vont déterminer l'orientation du tourisme à long terme. Les facteurs de risques les plus importants sont reliés à la restructuration de l'économie japonaise, à l'émergence continue de la Chine en tant qu'acteur économique et à la capacité du Canada de fournir des forfaits à bon prix, avec un bon accès aérien.

Au cours des trois prochaines années, notre programme de marketing en Asie-Pacifique consistera à :

- maintenir l'attention accordée au Japon et une forte présence à Taïwan, en Australie, en Corée du Sud et à Hong Kong, et continuer à investir au même rythme en Chine en attendant le statut de destination approuvée. En 2003, le financement total des activités dans tous les marchés sera évalué en vue d'apporter les ajustements susceptibles de maximiser le potentiel de croissance et le rendement à partir de 2004. La Nouvelle-Zélande et l'Asie du Sud-Est, en particulier, feront l'objet d'un examen approfondi;
- lancer au Japon une nouvelle campagne publicitaire tactique de base, et continuer à suivre l'efficacité de la campagne;
- entreprendre une réorientation des efforts saisonniers marché par marché, et ajuster l'importance des promotions pour aider à récupérer des parts de marché perdues;
- s'efforcer d'obtenir le statut de destination approuvée (SDA) auprès de la Chine (sans SDA, les pays n'ont pas le droit d'annoncer des produits de tourisme en Chine.). Il existe encore au Canada des problèmes structurels à résoudre;
- insister sur le marketing expérientiel et tirer parti de la forte image du Canada comme destination « nature active » dans les marchés établis; continuer à augmenter sa notoriété comme destination quatre-saisons dans les marchés en développement;
- augmenter les efforts promotionnels sur Internet à la lumière de recherches pertinentes;
- obtenir des partenaires qu'ils augmentent modérément leurs contributions au programme.

Marketing visant les réunions d'affaires, congrès et voyages de motivation (RCVM)

Les voyages d'affaires au Canada engendrent chaque année environ 22 p. 100 des recettes totales. Le marché américain représente 24 p. 100 de ce montant et le marché outre-mer, 20 p. 100. Le rendement de ce marché lucratif à haut rendement représente 6 p. 100 du budget total de marketing et de ventes de la CCT.

Pour 2003, l'objectif pour le marché des RCVM est une augmentation globale de 2 p. 100 pour les voyages et de 5,5 p. 100 pour les dépenses.

États-Unis

En 2001, près de 2,3 millions de voyageurs américains ont fait des voyages d'affaires d'une nuit ou plus au Canada, engendrant des recettes de plus de 1,6 milliard de dollars. Ces chiffres sont en baisse d'environ 8 p. 100 par rapport à 2000.

La diminution des voyages d'affaires en provenance des États-Unis a débuté avant le 11 septembre 2001. L'effondrement du secteur Internet et haute technologie ainsi que les investissements excessifs dans l'équipement de télécommunication avaient déjà entraîné une chute des bénéfices des entreprises avant cette date. Les attentats terroristes ont exacerbé une situation difficile et incité les entreprises à réduire les effectifs qu'ils conservaient en réserve en vue d'une reprise de l'économie.

Tout au long des premiers six mois de 2001, les voyages au Canada étaient en baisse de 4,1 p. 100 par rapport à la même période de 2000. Déjà avant septembre, les réunions accusaient un recul de 6,8 p. 100 et les autres voyages d'affaires, de 12 p. 100. Seuls les voyages pour assister à des congrès ont augmenté, terminant l'année en hausse de 11,2 p. 100.

Bien que, surtout grâce aux dépenses des consommateurs et des gouvernements, l'économie américaine se soit redressée au premier trimestre de 2002, les bénéfices et les dépenses des entreprises demeurent anémiques. Par conséquent, moins de réunions d'affaires sont organisées et celles qui le sont se déroulent moins loin. Des données préliminaires indiquent que cette évolution n'est pas attribuable à une réticence à voyager, mais à un désir de réduire les coûts.

La CCT et ses partenaires doivent donc s'efforcer dans toutes leurs activités de marketing de communiquer la grande qualité des produits et services de voyage du Canada, l'exceptionnel rapport qualité-prix qu'offre le Canada et l'excellent niveau de sécurité du pays.

La stratégie sur le marché américain demeure d'augmenter la notoriété du Canada en partenariat avec l'industrie ainsi que de cultiver les liens avec les organisateurs de réunions aux États-Unis. Les trois principaux segments du marché sont les réunions et congrès des associations, les réunions d'entreprises et les voyages de motivation.

Outre-mer

En 2001, on estime que des visiteurs venant d'outre-mer ont fait 694 900 voyages d'affaires au Canada et y ont dépensé plus de 775 millions de dollars. De ces voyages, 46 p. 100 provenaient d'Europe et 43 p. 100, d'Asie. Quelque 53 p. 100 des voyageurs d'outre-mer sont venus pour une réunion, 36 p. 100 ont assisté à des congrès et séminaires, et 11 p. 100 voyageaient pour d'autres raisons commerciales.

L'attrait et la crédibilité accrus du Canada comme destination, sur la scène internationale, en même temps que la croissance dans l'ensemble des voyages d'affaires, offrent au Canada de nombreuses possibilités sur d'importants marchés internationaux. Cependant, les concurrents du Canada jouissent des mêmes possibilités. Par conséquent, une réaction stratégique s'impose, dans l'immédiat pour préserver la position actuelle sur le marché et, à moyen ou long terme, pour assurer la croissance.

L'option stratégique la plus efficace consiste à positionner énergiquement le Canada, en collaboration avec des partenaires traditionnels et non traditionnels, comme nouveau produit ou expérience unique en son genre en matière de RCVM. Cette démarche a été couronnée de succès aux États-Unis et, en ce qui concerne les partenaires non traditionnels, en Europe. En faisant la promotion du Canada comme destination de calibre international pour les réunions et les voyages de motivation, nous renforçons en même temps son image et sa crédibilité.

Le volet outre-mer du plan des RCVM s'attachera en particulier à réaliser les objectifs suivants :

- mettre au point un plan opérationnel qui tire parti des débouchés potentiels sur le marché international des RCVM;
- positionner le Canada comme destination pour les réunions et les voyages de motivation auprès des voyageurs d'affaires au Royaume-Uni (marché primaire) ainsi qu'en France et en Allemagne (selon les ressources disponibles);
- susciter une augmentation des recettes attribuables aux clients internationaux du secteur des réunions et les voyages de motivation;
- créer au sein du secteur des réunions et des voyages de motivation de nouvelles possibilités de partenariat où les investissements de l'industrie égalent ou surpassent l'investissement de base de la CCT.

Marché canadien des voyages de motivation

La CCT s'est jusqu'à présent intéressée au marché du voyage de motivation uniquement aux États-Unis et en Europe. Cependant, en raison des progrès technologiques et de l'évolution des marchés par suite des accords commerciaux internationaux, le marché a pris une envergure mondiale. En d'autres termes, de plus en plus d'entreprises disposent maintenant de bureaux et de personnel à la fois dans toutes les régions du Canada et partout au monde.

Par ailleurs, comme les marchés monétaires internationaux relient la plupart des devises au dollar américain, il est devenu facile de magasiner électroniquement à partir de chez soi. En outre, le Canada fait l'objet d'un regain de faveur : certaines destinations, comme Whistler, Tremblant et Banff sont en vogue auprès des voyageurs internationaux. Par conséquent, les entreprises canadiennes s'intéressent désormais aux destinations canadiennes plutôt qu'exclusivement aux plages tropicales.

L'attrait et la crédibilité accrus du Canada comme destination en même temps que la croissance dans l'ensemble des voyages intérieurs d'affaires offre à l'industrie canadienne du tourisme de nombreuses nouvelles possibilités. Par surcroît, en faisant la promotion du Canada comme destination intérieure pour les voyages de motivation pouvant se substituer aux coûteuses destinations étrangères, l'industrie canadienne du tourisme peut donner une nouvelle dimension à son image et à sa crédibilité comme destination quatre-saisons tant pour le travail que pour les loisirs.

En 2003, le volet marché intérieur des voyages de motivation du plan de marketing des RCVM s'efforcera de :

- mettre au point un plan opérationnel qui tire parti des débouchés potentiels sur le marché intérieur des voyages de motivation;
- positionner le Canada comme destination intérieure pour les voyages de motivation auprès de secteurs à haut rendement comme la profession médicale, les produits pharmaceutiques, les banques et les assurances;
- trouver un « champion » – une entreprise canadienne qui soulignera les avantages du Canada comme destination pour les voyages de motivation;
- susciter une augmentation des recettes attribuables aux clients du marché intérieur des voyages de motivation – ce qui aidera à réduire le déficit touristique;
- créer au sein du secteur des voyages de motivation de nouvelles possibilités de partenariat où les investissements de l'industrie égalent ou surpassent l'investissement de base de la CCT.

Marketing électronique

Face à l'essor de la demande d'information et de services de réservations en ligne, l'industrie canadienne du tourisme doit être dotée dans l'Internet d'une présence nationale forte et compétitive. La CCT y jouissait il y a quelques années d'un outil de pointe, mais l'investissement et les ressources humaines qui y ont été consacrées n'ont pas suffi à suivre l'évolution de l'industrie. En outre, pour communiquer efficacement avec l'industrie du tourisme au Canada, la CCT doit s'attacher à améliorer son site Web pour entreprises et son CTX.

Pour bien saisir les défis et les possibilités du marketing électronique pour l'industrie du tourisme, la CCT a formé un comité composé d'experts en la matière. Parmi les recommandations qu'ils ont formulées dans leur rapport sur une stratégie électronique, ils préconisaient l'embauche d'un directeur du marketing électronique qui assumerait à la CCT la responsabilité des sites tant pour consommateurs que pour l'industrie. Ils ont également recommandé l'affectation d'un budget et l'adoption d'un plan directeur pour la mise en œuvre de la stratégie.

Depuis 2000, l'intérêt qu'accordent les consommateurs nord-américains à l'Internet pour ce qui est de faire des recherches, de la planification et des réservations pour leurs voyages a connu un remarquable essor. Les voyageurs sont de plus en plus à l'aise avec les modalités des recherches et des réservations en ligne pour leurs voyages. Des sites spécialisés comme Expedia, Travelocity et Orbitz jouissent de taux de croissance de plus de 10 p. 100 par mois dans le nombre de visiteurs. Air Canada a créé le site Destina.ca en avril 2002 expressément pour profiter de la tendance aux réservations en ligne, qui devraient représenter 4,5 milliards de dollars au Canada d'ici 2005.

Autre évolution, la pénétration de l'Internet s'est répandue partout au monde, ainsi que la recherche en ligne de renseignements sur les voyages et le tourisme. Plus de 40 p. 100 des consommateurs du Royaume-Uni, des Pays-Bas, d'Australie, de Taïwan, de Hong Kong et du Japon ont accès à l'Internet. Par conséquent, la CCT doit exploiter ce média dans ces grands marchés en prévoyant un site Web adapté à leurs exigences linguistiques et culturelles.

En 2003, la stratégie de marketing électronique visera à :

- concentrer les efforts sur le Web pour les consommateurs en veillant à offrir un site Web de pointe au Canada, aux États-Unis, au Royaume-Uni, en France, en Australie, en Allemagne et au Japon ainsi qu'auprès d'autres grands marchés partout au monde. L'objectif du site Web consistera à inspirer et convaincre les voyageurs à choisir le Canada comme destination, face à la concurrence d'autres destinations;
- intégrer le site Web et le marketing électronique dans tous les programmes de marketing de la CCT et augmenter le recours aux bulletins diffusés par courriel ainsi qu'aux bases de données pour mieux promouvoir le Canada auprès de ses clients;
- promouvoir les sites Web pour leur donner la plus grande visibilité possible;
- définir des bases de référence et produire des rapports qui aideront à améliorer les programmes de marketing électronique et mesurer leur contribution à l'ensemble des efforts de marketing de la CCT;
- créer des programmes de communication en ligne avec l'industrie, en y intégrant les programmes hors ligne, de façon à faire mieux connaître les avantages du site pour entreprises de la CCT et à encourager les visites fréquentes et la participation aux programmes offerts à l'industrie.

Programmes des services d'information

Développement de l'industrie

Le Programme de développement de l'industrie va continuer de travailler avec des associations de l'industrie, le secteur public et d'autres intervenants dans le domaine du tourisme, pour cerner les questions prioritaires, se pencher sur les facteurs jugés importants par l'industrie et déterminer quels obstacles, le cas échéant, continuent d'exister dans différentes régions ou à l'échelle nationale. Spécifiquement, le programme va :

- surveiller et analyser les tendances et les faits nouveaux aux plans de la fiscalité, des taxes et du cadre réglementaire qui touchent l'industrie canadienne du tourisme;
- mener des recherches sur les questions qui conditionnent la compétitivité touristique et effectuer un sondage auprès des intervenants;
- développer les liens avec les gouvernements canadiens, les associations de l'industrie et d'autres associations en vue de régler les questions qui influencent l'industrie canadienne du tourisme;
- créer des « trousses d'outils » sur des questions telles que les assurances, l'accès au financement, la durabilité et la technologie, le transport aérien et les ressources humaines;
- aider l'industrie à mettre au point des normes et à satisfaire aux standards internationaux de service auxquels s'attendent les visiteurs internationaux.

Une question qui vient récemment de passer au premier plan en Amérique du Nord est celle de la sécurité du périmètre des frontières. La CCT surveillera l'application de la recommandation formulée dans l'étude réalisée à ce sujet en 2002 en partenariat avec le secteur privé.

Recherche

Le groupe de recherche de la CCT va continuer de travailler en partenariat avec des organisations privées et publiques, au Canada et partout au monde, pour améliorer l'accès à la recherche sur le tourisme et la qualité des renseignements et des données disponibles sur le tourisme. Ce groupe produira et ordonnera les données afin d'en augmenter l'utilité pour l'industrie et les gouvernements.

La combinaison du programme de recherche macroéconomique et des programmes de recherche axés sur l'industrie, les produits et le marketing contribuera à combler un bon nombre de besoins stratégiques. Le groupe aidera à souligner l'importance du tourisme pour l'économie canadienne, en créant des outils qui serviront à suivre l'évolution de l'industrie et à décrire les tendances ainsi que le profils des principaux marchés du Canada et les changements qui s'y opèrent.

Sous le leadership du Comité spécial du Conseil sur les orientations stratégiques futures, le groupe de recherche se penchera également sur la production d'informations stratégiques reliées au développement, aux politiques, à l'infrastructure, aux investissements et aux tendances de l'industrie.

Au cours des trois prochaines années, le programme de recherche va :

- devenir le leader mondial en matière de recherche sur l'industrie et les marchés fondée sur le partenariat;
- produire de l'information sur les principaux facteurs externes qui limitent la croissance du secteur canadien du tourisme;
- former une nouvelle alliance stratégique avec les institutions d'enseignement, augmentant la masse critique de ressources en recherche dont dispose l'industrie, et relier son programme de recherche aux nouvelles priorités du gouvernement en matière de recherche ainsi qu'aux nouveaux fonds stratégiques destinés à améliorer l'économie du savoir du Canada, et favoriser les partenariats entre l'industrie et les universités;
- fournir un accès virtuel à un inventaire national de données et de recherches.

Programme de la technologie

L'exploitation stratégique de la technologie est un des meilleurs moyens de rehausser la notoriété de la CCT et d'unir cette industrie diversifiée comptant plus de 150 000 entreprises ainsi que des centaines d'organismes gouvernementaux, en vue de créer une synergie grâce à une action coordonnée.

- Les défis que cela suppose ainsi que d'autres, comme celui d'assurer le soutien de nos deux sites Web ou de brancher nos représentants commerciaux partout au monde, ont conduit la CCT à s'efforcer de construire une infrastructure technologique efficace et fiable.

Habilitation technologique

- Le personnel de la CCT doit apprendre à mieux connaître les possibilités et la puissance d'Internet et d'autres technologies ou applications logicielles afin de les intégrer comme outils de travail. Il s'agit de former le personnel et de l'exposer davantage à ces technologies.
- La CCT doit utiliser tous les outils à sa disposition pour conserver et entretenir la mémoire organisationnelle détenue par les employés, pour continuer à façonner une organisation qui peut anticiper, innover et créer de nouvelles connaissances et de nouvelles applications électroniques.

  La CCT doit créer de meilleurs outils et de meilleures applications pour répondre aux besoins en matière de communications internes et de gestion des connaissances, par exemple à l'égard des ressources humaines, des contributions des partenaires, de l'information sur les ventes, des personnes-ressources.

Programme de communications

Le Groupe des communications et événements spéciaux continuera à soutenir les objectifs stratégiques et opérationnels de la CCT. Plus particulièrement, la volonté de la CCT de se positionner sur le marché afin d'améliorer la compétitivité de l'industrie du tourisme guidera les activités et les produits du groupe.

Pour la période 2003-2005, le Groupe des communications cherchera à établir et à favoriser les relations internes et externes pour renforcer la communication de messages clés; à susciter de nouveaux partenariats; et à améliorer ceux qui existent déjà; de même qu'à tirer parti des nouvelles possibilités tactiques et à en élaborer de nouvelles.

Relations avec les médias

Le Groupe des communications continuera d'élaborer des programmes proactifs de relations avec les médias en général et les médias spécialisés en tourisme (offre de matière rédactionnelle et d'entrevues, communiqués, prévisions économiques sur le tourisme, etc.) tout en veillant à réagir aux questions, initiatives et programmes actuels et émergeant.

Publications

Le Groupe des communications continuera de produire des publications pour mieux informer l'industrie du tourisme et les consommateurs au sujet des activités et des initiatives de la CCT. Pour la période 2003-2005, le groupe cherchera à augmenter les revenus, à améliorer le contenu rédactionnel et les canaux de distribution de ses propres publications (p. ex., *Conseils pratiques* et *TOURISME*, le mensuel du tourisme du Canada) pour mieux répondre aux besoins en matière d'information de l'industrie et des consommateurs, et ce, d'une façon économique.

10. Nouvelles routes à explorer

Lancer de nouvelles initiatives

La CCT a prévu de nouvelles initiatives qui seront lancées en réaction aux défis immédiats ainsi que pour améliorer la viabilité économique à long terme de l'industrie canadienne du tourisme.

Créer de nouveaux débouchés

1. Relations médias et relations publiques

Les relations médias et relations publiques continueront à être privilégiées en 2003. Un thème général sera élaboré en s'appuyant sur des événements et attractions, et les efforts en relations médias et relations publiques serviront à le renforcer et à en augmenter l'impact sur le marché. Plutôt qu'un vaste thème quatre-saisons, des événements et attractions choisis serviront à déterminer quatre thèmes saisonniers qu'il s'agira de renforcer toute l'année au moyen de couverture non payée par les médias.

Le message de cette campagne de sensibilisation sera axé sur l'expérience touristique. Il servira à renforcer la plus forte de nos cinq grappes de produits – selon l'analyse du portefeuille des produits. Implicitement, ce message reflétera la sécurité et la propreté du Canada. Si possible, nous mènerons cette campagne en compagnie d'un partenaire traditionnel ou non traditionnel.

Les relations médias et relations publiques produisent un grand impact mais la télévision demeure le meilleur et le plus expéditif des médias de sensibilisation. Son utilité est toutefois mitigée par son prix. Des fonds supplémentaires seront donc nécessaires à cette initiative; dans l'état actuel des niveaux de financement, il serait impossible de produire un impact important.

2. Marchés secondaires

La CCT doit assumer une position de leadership dans un nombre limité de marchés internationaux en croissance où il peut être rentable de le faire, afin d'assurer un avenir durable à l'industrie touristique canadienne. La CCT consacrera ses efforts de marketing à améliorer la pénétration canadienne et la rentabilité dans les marchés appropriés. À cause du risque associé au développement de ces marchés, la phase initiale de ce développement sera financée par un investissement de la CCT, sans appui de nos partenaires. Les niveaux de partenariat devraient augmenter avec le temps; néanmoins, aucun marché ne sera pris en considération à moins de démontrer un certain potentiel en matière de partenariats.

Dans le marché touristique américain, une évolution démographique a mené à l'émergence de nouvelles possibilités commerciales, particulièrement dans le Pacifique Nord-Ouest et dans le Sud-Est. La CCT va enrichir son programme de marketing et augmenter la pénétration du Canada au niveau de ces marchés. À l'heure actuelle, la CCT ne possède virtuellement aucune présence dans ces marchés. Il faut envisager une réaffectation des ressources afin de profiter le plus possible du potentiel qu'ils représentent.

Nous utiliserons le modèle d'analyse du portefeuille des marchés pour évaluer le potentiel des marchés en émergence et déterminer les priorités de chacun pour ce qui est des investissements de la CCT. La Nouvelle-Zélande et l'Asie du Sud-Est suscitent quelques inquiétudes quant à leur contribution au rendement puisqu'on n'y prévoit pas de croissance importante.

La CCT entend travailler avec le ministère des Affaires étrangères et du Commerce international, de même qu'avec les ambassades, hautes commissions, consulats et bureaux commerciaux canadiens, pour s'acquitter de son mandat dans les pays où nous ne pouvons pas nous permettre d'établir des programmes et des représentants. Ce programme aura recours à des sites Web, à notre brochure *Conseils pratiques* et à des contacts auprès de l'industrie pour créer des occasions de partenariat avec d'éventuels partenaires non traditionnels dans ces marchés.

Connaître les besoins et les désirs des visiteurs et de l'industrie

Améliorer les capacités de recherche

Nous entreprendrons un programme de recherche amélioré pour mieux comprendre nos clients dans chaque marché principal, selon les fonds disponibles. Le programme de recherche sera repensé et amélioré, dans le but de créer de nouvelles alliances stratégiques avec les universités. Ce projet permettra d'augmenter la masse critique des ressources dont dispose l'industrie pour la recherche et de relier le programme de recherche aux nouvelles priorités du gouvernement en la matière, assurant l'accès aux nouveaux fonds stratégiques destinés à développer l'économie canadienne du savoir.

Cette initiative sera réalisée sous réserve de l'affectation de nouveaux fonds à la CCT, étant donné qu'elle représente un important engagement à long terme avec les universités partout au pays.

11. Le prix du voyage

Un budget responsable

Les allocations budgétaires proposées en 2003-2005 pour la CCT doivent refléter les nouvelles orientations des programmes et les nouvelles priorités exposées dans ce plan. La mise en œuvre du plan n'aura lieu qu'en 2003. Les nouvelles allocations budgétaires s'appliqueront donc aux trois dernières années de la période à l'étude : 2003 à 2005.

Pour déterminer les budgets pour 2003 et 2005, nous avons eu recours à une série d'hypothèses. Au cours des trois prochaines années, la CCT va recevoir du gouvernement fédéral une contribution annuelle d'environ 83,7 millions de dollars. De ce total, il faut soustraire 11,8 millions de dollars pour deux postes : les frais administratifs et de bureau, et les dépenses en immobilisations (meubles, équipement, logiciels et licences). Il reste donc un budget d'exploitation de 71,9 millions de dollars, à répartir entre les activités des programmes. Il ne sera pas possible de financer toutes les nouvelles initiatives à même cette allocation. Certaines d'entre elles ne pourront être lancées que si la contribution fédérale à la CCT est augmentée.

En abordant la question de l'allocation budgétaire de la CCT en 2004 et en 2005 on peut envisager deux scénarios. Le premier représente le statu quo : une contribution fédérale inchangée qui correspond à un budget d'exploitation de 71,9 millions de dollars. Le second scénario prévoit une augmentation de la contribution fédérale de l'ordre de 25 millions, ce qui porterait le budget d'exploitation de la CCT à près de 100 millions de dollars. Cette augmentation serait consacrée aux nouvelles initiatives en matière de relations médias et relations publiques ainsi que de publicité télévisée et aux marchés secondaires émergeant où il est économiquement justifiable d'investir. En outre, des fonds seraient affectés à l'enrichissement du programme de recherche, notamment pour la création d'un réseau de recherche universitaire en matière de tourisme.

Afin de refléter le mandat de la CCT, le budget est réparti conformément aux deux rôles principaux de l'organisme : vendre le Canada en tant que destination touristique internationale venant immédiatement à l'esprit, et fournir à l'industrie canadienne du tourisme les renseignements stratégiques qui lui permettent de prendre des décisions judicieuses.

Marketing et ventes	65,9 millions de dollars
Services d'information	6,0 millions de dollars

Des fonds additionnels seraient alloués au Programme de recherche, afin d'améliorer les efforts consacrés à la recherche sur les marchés, l'industrie et les produits.

À l'exception de la publicité télévisée, du marketing à base d'événements et de promotions, et de la création d'un réseau de recherche universitaire, toutes les nouvelles initiatives seront financées à même les programmes auxquels elles sont rattachées.

En tenant compte de ces considérations, les allocations budgétaires, y compris le coût des employés s'établiraient comme suit :

Marketing et ventes	65,9 M$*
États-Unis*	21,8 M$
RCVM*	6,3 M$
Europe-Amérique latine*	13,8 M$
Asie-Pacifique*	12,2 M$
Canada*	5,8 M$
Développement de produits	3,2 M$
Marketing électronique	2,0 M$
Développement commercial	0,2 M$
Événements spéciaux	0,3 M$
Initiatives globales	1,9 M$
Groupe de travail sur le marketing de produits-créneaux	0,3 M$

* Inclus les budgets de la recherche sur les marchés

Services d'information	6,0 M$
Recherche	3,9 M$
Développement de l'industrie	0,4 M$
Communications et événements spéciaux	1,2 M$
CRDT, publications et distribution	0,5 M$

Bien qu'il s'agisse de budgets de programmes, il reste à trouver des gains en efficacité pour 1,1 million de dollars en ce qui concerne le marketing et les ventes, et pour 0,9 million de dollars pour le reste de la CCT. Ces gains en efficacité sont nécessaires pour pouvoir en arriver au total de 65,9 millions de dollars.

Budgets d'exploitation et d'immobilisation de la CCT pour l'exercice se terminant le 31 décembre 2003 (en milliers de dollars)

	2002	2003
Frais d'exploitation et d'immobilisation :		
Marketing et ventes	81 438 $	65 903 $
Services d'information	5 743	6 026
Services généraux	10 831	11 332
Immobilisations	650	450
	98 662	83 711
Frais des partenaires	9 800	10 180
Total des charges	108 462	93 891
Financé par :		
Partenaires*	9 800	10 180
Crédits parlementaires	98 662	83 711
Financement total	108 462 $	93 891 $

* Représente seulement le revenu recueilli directement par la CCT.

12. Indicateurs du rendement

Une série d'indicateurs servent à mesurer le succès atteint par la CCT dans la réalisation de la vision et de la mission de l'industrie du tourisme ainsi que des siennes. Quelques-uns d'entre eux figurent ci-dessous.

Un premier ordre d'indicateurs traite du rendement global de l'industrie du tourisme. Il y a un nombre de variables exogènes qui peuvent avoir un effet sur la rentabilité de l'industrie pour des fins de mesures. Les indicateurs suivants feront l'objet d'une attention particulière :

Indicateurs mesurables par l'industrie

1. Le rendement de l'investissement
2. a) La part des revenus
   b) La part de marché
3. Les dépenses touristiques moyennes (par voyage et par nuit)
4. L'augmentation du nombre de voyages d'une nuit ou plus et des recettes qui en découlent
5. Les recettes prévues
6. L'utilisation de la capacité (distribution saisonnière)
7. La pénétration du marché, pour des produits-créneaux choisis
8. a) L'augmentation du nombre de produits offerts
   b) L'augmentation du nombre de forfaits offerts

Un deuxième ordre d'indicateurs mesurera les réalisations de la CCT et sa capacité de relever les défis et de servir ses clients. Dans ce domaine, les indicateurs du rendement se concentreront sur les éléments suivants :

Indicateurs mesurables par la CCT

1. Le rendement de l'investissement
2. La participation de l'industrie aux partenariats
3. L'appui de l'industrie envers les programmes
4. La satisfaction des partenaires
5. La satisfaction des employés
6. Les frais administratifs généraux

Parmi les autres domaines dont le rendement sera évalué figurent l'efficacité des programmes individuels et des unités d'affaires, ainsi que les produits des activités de marketing.

Voici où nous en sommes aujourd'hui : Programme intérieur – Voyages interprovinciaux

Malgré un ralentissement économique qui a été encore aggravé par les tragédies du 11 septembre, les résultats du Canada en matière de tourisme n'ont pas été gravement touchés en 2001. Les objectifs de l'année ont été surpassés de 8,3 p. 100 en ce qui concerne les recettes et de 11,1 p. 100, pour le nombre de voyages. Le rendement du tourisme intérieur s'est amélioré, les dépenses moyennes étant de 9,0 p. 100 supérieures au niveau de 2000. Sur les cinq dernières années, les dépenses moyennes ont toutefois diminué de 17,5 p. 100. Malgré les résultats de 2001, la part des voyages intérieurs dans l'ensemble des recettes touristiques a diminué de 11,9 p. 100 depuis 1996. L'été (juillet-septembre) demeure la saison de pointe pour les voyageurs intérieurs. Dans le cadre de nos efforts visant à faire du Canada une destination quatre-saisons, nos initiatives de marketing se sont avérées très efficaces pour la saison d'hiver (janvier-mars), suscitant une augmentation de 19,8 p. 100 principalement due au déplacement des voyages des autres saisons.

Indicateurs de rendement 2001
Programme intérieur – Voyages interprovinciaux

	2001	2000-2001	1996-2001
Recettes de voyages d'une nuit ou plus (milliards $)*	8,4 $	+1,6 %	+35,7 %
Écart de l'objectif	+8,3 %	–	–
Voyages d'une nuit ou plus (milliers)	15 859	+2,6 %	+21,9 %
Écart de l'objectif	+11,1 %	–	–
Part des recettes totales de voyages d'une nuit ou plus	39,1 %	+3,5 %	-11,7 %
Dépenses par voyage	533 $	-0,9 %	+11,5 %
Répartition des recettes selon les saisons			
Janvier-mars	20,0 %	+19,8 %	-4,3 %
Avril-juin	22,6 %	-1,3 %	-1,3 %
Juillet-septembre	35,8 %	-3,8 %	+1,7 %
Octobre-décembre	21,4 %	-7,0 %	+1,9 %

* Estimations de la CCT fondées sur les Indicateurs nationaux du tourisme et les modèles de prévision de la demande de l'Institut canadien de recherche sur le tourisme, en l'absence de données définitives de l'Enquête sur les voyages des Canadiens.

États-Unis

L'année 2001 a été excellente pour le marché américain des voyages d'agrément à destination du Canada. Malgré le ralentissement économique mondial qui a débuté aux États-Unis et les tragédies du 11 septembre, les résultats du Canada sur le marché américain des voyages d'agrément se sont remarquablement améliorés en 2001. Les objectifs de l'année pour les recettes ont été surpassés par 920 millions de dollars (16,6 p. 100) et, pour le nombre de voyages d'une nuit ou plus, par 646 850 (5,1 p. 100). Stimulé par un taux de change favorable, le rendement des voyages d'agrément des Américains s'est amélioré, les dépenses moyennes étant 10,7 p. 100 plus élevées qu'en 2000. Depuis 1996, les dépenses moyennes ont augmenté de 36,7 p. 100, ce qui laisse croire que notre programme de marketing réussit à attirer des voyageurs à haut rendement. En 2001, la part des recettes touristiques internationales attribuables au marché américain des voyages d'agrément a augmenté de 14,8 p. 100 par rapport à 1996. L'été continue à être la période de pointe pour les voyages des Américains. Cependant, nos efforts de marketing visant à faire du Canada une destination quatre-saisons semblent avoir porté fruit en hiver (janvier-mars) et en automne (octobre-décembre), ces saisons enregistrant des augmentations de 20,0 p. 100 et 10,4 p. 100 respectivement depuis 1996, tandis que l'été (juillet-septembre) régressait de 5,3 p. 100.

Indicateurs de rendement 2001
États-Unis

	2001	2000-2001	1996-2001
Recettes de voyages d'une nuit ou plus (milliards $)	6,47 $	+14,3 %	+65,4 %
Écart de l'objectif	+16,6 %	–	–
Voyages d'une nuit ou plus (milliers)	13 252	+3,0 %	+21,1 %
Écart de l'objectif	+5,1 %	–	–
Part des recettes totales de voyages d'une nuit ou plus	49 %	+8,2 %	+14,8 %
Dépenses par voyage	488 $	+10,7 %	+36,7 %
Répartition des recettes selon les saisons			
Janvier-mars	11,4 %	+2,7 %	+20,0 %
Avril-juin	25,5 %	-2,4 %	-2,3 %
Juillet-septembre	48,2 %	-2,6 %	-5,3 %
Octobre-décembre	14,9 %	+2,8 %	+10,4 %

États-Unis – RCVM

Le marché américain des RCVM s'est avéré difficile pour le Canada en 2001. À la suite du ralentissement économique mondial qui a débuté aux États-Unis et des tragédies du 11 septembre, les résultats du Canada sur le marché américain des RCVM se sont détériorés en 2001. Les recettes enregistrées sont 200 millions de dollars sous l'objectif de l'année (-11,0 p. 100) et le nombre de voyages d'une nuit ou plus, 134 000 sous l'objectif (-5,6 p. 100). Le rendement du marché américain des RCVM a diminué, les dépenses moyennes se retrouvant 5,2 p. 100 sous le niveau de 2000. Cependant, sur les cinq dernières années, les dépenses moyennes ont augmenté de 15,7 p. 100, ce qui laisse supposer que notre programme de marketing réussit à attirer des voyageurs d'affaires à plus haut rendement. La part des recettes touristiques internationales attribuables au marché américain des RCVM a ainsi diminué de 12,7 p. 100 par rapport à 2000. La période de janvier à mars demeure la période de pointe pour les voyages d'affaires. Dans le cadre de nos efforts de marketing visant à faire du Canada une destination quatre-saisons, nos initiatives de marketing se sont avérées efficaces pour toutes les saisons, avec une augmentation de 30,5 p. 100 depuis 1996, principalement au détriment de l'été.

Indicateurs de rendement 2001
États-Unis – RCVM

	2001	2000-2001	1996-2001
Recettes de voyages d'une nuit ou plus (milliards $)	1,63 $	-8,8 %	+31,6 %
Écart de l'objectif	-11,0 %	–	–
Voyages d'une nuit ou plus (milliers)	2 227	-3,4 %	+15,6 %
Écart de l'objectif	-5,6 %	–	–
Part des recettes totales de voyages d'une nuit ou plus	12,4 %	-12,7 %	-8,1 %
Dépenses par voyage	714 $	-5,2 %	+13,7 %
Répartition des recettes selon les saisons			
Janvier-mars	33,8 %	+21,6 %	+30,5 %
Avril-juin	20,3 %	+4,1 %	+0,4 %
Juillet-septembre	28,4 %	-8,4 %	-5,2 %
Octobre-décembre	17,6 %	-19,3 %	-4,4 %

Europe-Amérique latine

Touchés par un ralentissement économique mondial qui a été encore aggravé par les tragédies du 11 septembre, les résultats du Canada sur les marchés d'Europe-Amérique latine se sont détériorés en 2001. Les recettes enregistrées sont 4,0 millions de dollars sous l'objectif de l'année (-1,2 p. 100) et le nombre de voyages d'une nuit ou plus, 87 200 sous l'objectif (-3,3 p. 100). Malgré tout, le rendement de l'Europe-Amérique latine n'a pas été touché, les dépenses moyennes étant 3,8 p. 100 supérieures à celles de 2000. Sur les cinq dernières années, les dépenses moyennes ont augmenté de 17,6 p. 100, ce qui laisse supposer que notre programme de marketing réussit à attirer des voyageurs à plus haut rendement. La part des recettes touristiques internationales attribuables au marché d'Europe-Amérique latine a diminué de 14,1 p. 100 depuis 1996. L'été (juillet-septembre) demeure la période de pointe pour les voyageurs de ces marchés. Dans le cadre de nos efforts de marketing visant à faire du Canada une destination quatre-saisons, nos initiatives de marketing se sont avérées efficaces pour l'hiver (janvier-mars), avec une augmentation de 29,2 p. 100 depuis 1996.

Indicateurs de rendement 2001
Europe-Amérique latine

	2001	2000-2001	1996-2001
Recettes de voyages d'une nuit ou plus (milliards $)	3,28 $	-1,5 %	24,6 %
Écart de l'objectif	-1,2 %	–	–
Voyages d'une nuit ou plus (milliers)	2 727,5	-5,2 %	4,7 %
Écart de l'objectif	-3,3 %	–	–
Part des recettes totales de voyages d'une nuit ou plus	25 %	-3,8 %	-14,1 %
Dépenses par voyage	1 188 $	3,8 %	17,6 %
Répartition des recettes selon les saisons			
Janvier-mars	13,7 %	7,0 %	29,2 %
Avril-juin	26,1 %	-3,3 %	-3,3 %
Juillet-septembre	47,2 %	5,6 %	0,9 %
Octobre-décembre	15,6 %	-4,4 %	–

Asie-Pacifique

Malgré un ralentissement économique mondial qui a été encore aggravé par les tragédies du 11 septembre, les résultats du Canada sur les marchés d'Asie-Pacifique se sont améliorés en 2001. Les recettes enregistrées sont de 140,0 millions de dollars supérieures à l'objectif de l'année (+8,6 p. 100) et le nombre de voyages d'une nuit ou plus, un modeste 2 000 au-dessus de l'objectif (+1,5 p. 100). Stimulé par des taux de change favorable, le rendement des voyageurs d'Asie-Pacifique s'est amélioré : les dépenses moyennes étaient de 8,1 p. 100 supérieures à celles de 2000. Sur les cinq dernières années, les dépenses moyennes ont augmenté de 27,6 p. 100, ce qui laisse supposer que notre programme de marketing réussit à attirer des voyageurs à plus haut rendement. La part des recettes touristiques internationales attribuables au marché d'Asie-Pacifique a malgré tout diminué de 24,2 p. 100 depuis 1996. L'été (juillet-septembre) demeure la période de pointe pour les voyageurs de la région Asie-Pacifique. Dans le cadre de nos efforts de marketing visant à faire du Canada une destination quatre-saisons, nos initiatives de marketing se sont avérées efficaces pour l'hiver (janvier-mars), avec une augmentation de 34,6 p. 100 depuis 1996, principalement au détriment de l'été et de l'automne.

Indicateurs de rendement 2001
Asie-Pacifique

	2001	2000-2001	1996-2001
Recettes de voyages d'une nuit ou plus (milliards $)	1,77 $	-0,4 %	+3,8 %
Écart de l'objectif	+8,6 %	–	–
Voyages d'une nuit ou plus (milliers)	1 313,9	-9,5 %	-18,2 %
Écart de l'objectif	+1,5 %	–	–
Part des recettes totales de voyages d'une nuit ou plus	13,5 %	-4,9 %	-24,2 %
Dépenses par voyage	1 346 $	+8,1 %	+27,6 %
Répartition des recettes selon les saisons			
Janvier-mars	17,1 %	27,6 %	+34,6 %
Avril-juin	28,8 %	4,7 %	+3,6 %
Juillet-septembre	40,1 %	2,8 %	-3,6 %
Octobre-décembre	14,0 %	-4,4 %	-21,8 %

Objectifs de la CCT : Recettes 2001-2005*

	2001 (M$)	2002 (M$)	2003 (M$)	2004 (M$)	2005 (M$)	Variation 2001-2005 (M$)
États-Unis – Voyages d'agrément	6 470	6 775	7 160	7 554	7 910	1 440
Variation (%)	14,3	4,7	5,7	5,5	4,7	
Canada (interprovincial)	8 448	8 701	9 058	9 493	9 728	1 280
Variation (%)	1,6	3,0	4,1	4,8	2,5	
États-Unis – RCVM	1 626	1 610	1 698	1 792	1 881	374
Variation (%)	-8,8	-1,0	5,5	5,5	5,0	
Europe-Amérique latine	3 242	3 380	3 601	3 865	4 166	924
Variation (%)	-1,5	4,2	6,6	7,3	7,8	
Royaume-Uni	985	1 024	1 078	1 142	1 227	242
Variation (%)	-1,9	4,0	5,2	5,9	7,5	
France	440	444	468	499	534	94
Variation (%)	5,1	1,0	5,5	6,5	7	
Allemagne	429	447	472	505	535	106
Variation (%)	3,9	4,2	5,5	7,0	6,0	
Pays-Bas	153	157	167	178	189	36
Variation (%)	4,2	3,0	6,0	7,0	6,0	
Italie	138	145	158	170	182	44
Variation (%)	3,6	5,0	9,0	8,0	7,0	
Mexique	195	218	251	288	331	136
Variation (%)	8,1	12,0	15,0	15,0	15,0	
Brésil	52	54	59	64	68	16
Variation (%)	-53,0	3,0	10,0	7,5	6,5	
Suisse	168	171	176	185	194	26
Variation (%)	15,6	2,0	3,0	5,0	5,0	
Asie-Pacifique	1 769	1 836	2 018	2 206	2 420	651
Variation (%)	0,4	3,8	9,9	9,3	9,7	
Japon	542	542	574	614	663	121
Variation (%)	-5,5	0	6,0	7,0	8,0	
Taïwan	197	209	239	265	294	97
Variation (%)	-19,8	6,0	14,0	11,0	11,0	
Corée du Sud	236	245	275	305	336	100
Variation (%)	34,8	4,0	12,0	11,0	10,0	
Hong Kong	167	171	195	216	242	75
Variation (%)	23,5	2,0	14,0	11,0	12,0	
Chine	137	154	177	199	227	90
Variation (%)	24,5	13,0	15,0	12,0	14,0	
Asie du Sud-Est	106	113	125	137	147	41
Variation (%)	8,1	6,5	11,0	10,0	7,0	
Australie	216	227	240	257	278	62
Variation (%)	-3,8	5,0	6,0	7,0	8,0	
Nouvelle-Zélande	32	34	37	40	44	12
Variation (%)	-25,4	6,5	9,0	10,0	10,0	

* Les objectifs comprennent les voyages pour réunions d'affaires ou congrès et les voyages de motivation pour tous les marchés sauf les États-Unis.

La participation globale de l'industrie à des partenariats, qui se reflète dans le nombre de partenaires par année, augmente depuis 1999. Certains programmes (États-Unis, Amérique du Sud et Recherche) ont toutefois connu des fluctuations.

Participation de l'industrie à des partenariats 1999 – 2001

Partenaires de la CCT par domaine de programme	1999	2000	2001
États-Unis	591	480	558
Europe	369	328	409
Asie-Pacifique	199	240	258
RCVM	150	163	192
Développement de produits	189	174	187
Amérique latine	158	150	133
Canada	113	151	96
Recherche	34	44	19

Nombre de partenaires dans chaque région ou programme au cours de l'année calendrier visée.

Note : Sont comptés les partenaires qui ont servi au moins une fois dans la région.

L'appui de l'industrie aux divers programmes, en ce qui concerne le montant des contributions des partenaires, est essentiellement demeuré au ratio 1:1 exigé.

Appui de l'industrie par programme (contributions des partenaires)

Programme	1999	Ratio	2000	Ratio	2001	Ratio
États-Unis	27 252,00	1,5:1	26 305,10	1,4:1	43 976,80	2:1
Europe	17 210,60	1,7:1	15 075,80	1,4:1	16 010,10	1,2:1
Asie-Pacifique	9 332,40	1:1	9 803,40	1:1	8 150,70	7:1
Amérique latine	2 153,30	2,4:1	750,80	1:1	679,00	n.d.
Canada	12 699,30	2,8:1	7 000,70	1,3:1	2 814,20	4:1
RCVM	4 445,50	1:1	4 367,00	1,1:1	5 893,50	1,1:1
Développement de produits	3 547,90	1,4:1	2 423,90	1,1:1	2 085,85	1,2:1
Services généraux	0,00		0,00		0,00	
Recherche	4 684,0	1,8:1	4 266,0	1,7:1	2 888,80	8:1
TOTAL	76 641,00		67 079,80		80 413,10	

Ratio des contributions des partenaires par rapport au budget.

Voilà où nous voulons arriver :

Les objectifs que l'industrie devra atteindre en 2005 par rapport à 2001

	Canada (interprovincial)	États-Unis	RCVM (international)	Europe-Amérique-latine	Asie-Pacifique
Recettes des voyages d'une nuit ou plus	+ 15,8 % + 1 276 M$	+ 22,5 % + 1 455 M$	+ 24,8 % + 650 M$	+ 28,3 % + 766 M$	+ 26,2 % + 343 M$
Voyages d'une nuit ou plus	+ 5,6 % + 818 000	+ 9,3 % + 1 237 500	+ 10,5 % + 310 700	+ 16,5 % + 383 400	+ 15,5 % + 157 300
Part de marché			À déterminer**		
Part des revenus			À déterminer**		
Dépenses par voyage	559 $	557 $	949 $	1 306 $	1 419 $
Recettes des voyages d'une nuit ou plus au cours des T4 et T1	+ 17,3 % + 592 M$		Pour tous les marchés internationaux : + 16,4 % + 489 M$		
Voyages d'une nuit ou plus (créneaux de marché)			À déterminer selon les données disponibles		
Accroissement de l'offre de produits et de forfaits			Le nombre de nouveaux produits et forfaits offerts sera évalué en fonction des principaux marchés.		

* Comprend les voyages pour réunions d'affaires ou congrès et les voyages de motivation de tous les marchés.
** Nécessite l'élaboration d'une méthode pour l'analyse du marché.

Annexe

Politique de la CCT en matière de partenariat

Objectif

La Commission canadienne du tourisme (CCT) reçoit son financement de base du gouvernement fédéral et forme des partenariats avec des tierces parties afin d'accomplir son mandat plus efficacement. Ces partenariats font l'objet d'accords et la présente politique décrit les principes suivant lesquels ils seront approuvés, gérés et évalués.

Pouvoir

Le Conseil d'administration de la CCT a fixé sept objectifs clés présidant à la formation de partenariats :

- veiller à la prospérité et à la rentabilité de l'industrie canadienne du tourisme;
- promouvoir le Canada comme destination touristique de choix;
- renforcer l'image du Canada sur les marchés intérieurs et internationaux;
- aider l'industrie canadienne du tourisme à mettre au point des produits et services qui pourront répondre aux exigences internationales;
- favoriser les relations de collaboration entre le secteur privé et les gouvernements du Canada, des provinces et des territoires en ce qui concerne le tourisme au Canada;
- fournir des renseignements touristiques sur le Canada au secteur privé et aux gouvernements du Canada, des provinces et des territoires;
- se servir de sa capacité de recherche et de son personnel à l'étranger pour fournir à l'industrie canadienne du tourisme des renseignements sur les marchés mondiaux.

Les accords de partenariat doivent être approuvés en suivant la délégation de pouvoirs de la CCT.

Définitions

a) Les accords de partenariat sont des ententes où au moins deux parties consentent des investissements et acceptent de partager les risques et les avantages associés à la poursuite d'un but commun. Ces accords peuvent se concrétiser par des contrats formels ou des lettres d'entente entre les partenaires.

Un partenariat, par définition, suppose des investissements communs en espèces ou en nature de la part des parties. Un partenariat n'est pas un programme de subvention. Il ne s'agit pas non plus d'un marché conclu avec un tiers pour la fourniture de biens ou services (voir la politique de la CCT en matière de marchés pour les biens et services). Les dispositions d'un tel marché ne sont pas visées par la présente politique.

b) L'utilisation du mot « partenariat » par la CCT ne signifie pas que la CCT est conjointement et solidairement responsable des actes d'un ou de plusieurs participants à l'entente.

c) Nature des partenariats :

Les investissements dans un partenariat peuvent comprendre des apports en espèces ou « en nature ». Les investissements en espèces peuvent être aisément mesurés, mais les investissements en nature exigent une définition claire et une méthode d'évaluation. Voir ci-dessous la rubrique portant sur ce sujet.

La reconnaissance et l'évaluation d'un partenariat se fondent sur l'accord conclu entre la CCT et les tiers. La direction usera de jugement en négociant et en évaluant de tels accords. Les facteurs suivants, entre autres, ne conditionneront pas la reconnaissance ou l'évaluation d'un partenariat :

1) la proportion respective des apports en espèces et en nature;

2) le choix d'un banquier par le partenariat ou les récipiendaires de fonds parmi les parties;

3) la nature des organisations formant le partenariat (p. ex., secteur privé, organisme sans but lucratif, gouvernement).

Objectifs des partenariats

Chaque année, le Conseil d'administration de la CCT fixera à l'organisation un objectif d'ensemble pour les partenariats. Il s'agira du niveau global des contributions en espèces et en nature à recueillir auprès de tiers, sur une base paritaire, par

l'entremise de partenariats.

En fixant cet objectif annuel, le Conseil d'administration prendra en considération :

a) le niveau de financement annuel permanent assuré à la CCT par le gouvernement fédéral moins les programmes qui ne peuvent pas être réalisés en partenariat;

b) les montants exclus de l'objectif des partenariats, étant entendu que les exclusions sont autorisées mais uniquement en des circonstances exceptionnelles comme lors d'initiatives ponctuelles ou d'événements spéciaux (p. ex., des Olympiques).

Dans son rapport annuel, la CCT fera état de ses résultats à l'égard de l'objectif des partenariats de l'année écoulée.

Définition et évaluation des contributions « en nature »

Les contributions « en nature » aux partenariats sont courantes dans l'industrie du tourisme, et elles représentent un élément de valeur tangible et mesurable.

La valeur des contributions en nature doit être enregistrée de façon uniformisée à l'égard de tous les marchés et de tous les programmes de la CCT. Elle doit également correspondre à la juste valeur du marché. Chaque année, la CCT publiera une liste de coûts normaux pour l'industrie, laquelle servira à évaluer les contributions en nature. Ces coûts normaux concerneront des biens et des services comme les transports, l'hébergement ou la publicité dans les médias.

Exigences

1. Pour tout projet, la valeur totale de toutes les contributions prévues en espèces et en nature doit être estimée et aucun montant ne peut être versé par la CCT avant que le projet ne soit autorisé par un employé de la CCT autorisé à signer.

2. Le partenaire de la CCT ou une tierce partie attitrée doit présenter une facture ou dans certains cas une déclaration officielle écrite indiquant la valeur du partenariat avant que la CCT finance un projet géré par une tierce partie. Cette facture doit identifier le projet approuvé par la CCT.

3. Les dépenses en biens et services découlant d'un accord de partenariat administré et contrôlé par la CCT devraient être gérées conformément à la politique de la CCT en matière de marchés pour les biens et services. Lorsque, dans le cadre d'un accord, un ou plusieurs des partenaires ont des motifs économiquement justifiés de confier un contrat à un sous-traitant qualifié en particulier, le marché en cause sera considéré comme un marché accordé sur une base compétitive.

Rapports

Le directeur des finances publiera chaque année une liste de coûts normaux pour l'industrie. En outre, il mettra en place des systèmes efficaces de comptabilité et de production de rapports à l'appui de la présente politique.

Le directeur des finances produira de façon diligente des rapports de gestion permettant de suivre et de contrôler l'application de la présente politique.